



OFFICE OF THE COMMISSIONER OF OFFICIAL LANGUAGES • COMMISSARIAT AUX LANGUES OFFICIELLES

0 O'Connor Street, Ottawa, Canada K1A 0T8 Tel.: (613) 996-6368 Fax: (613) 993-5082

CA1  
OL  
-1996  
A52

## *Analysis Framework*

### *for the Evaluation of Plans Implementing Part VII of the Official Languages Act, 1988*

An Evaluation System of  
the Office of the Commissioner of Official Languages

to Assess the Sufficiency of Part VII  
Planning by Federal Institutions

designed and written by:

**Pierre LeBlanc**  
Senior Partner/PRAXIS

May 1996

3 1761 11638361 3

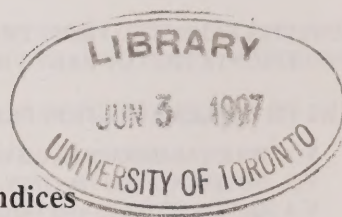




# Table of Contents

<b>GLOSSARY .....</b>	<b>1</b>
<b>I. BACKGROUND .....</b>	<b>4</b>
<b>II. OBJECTIVES OF THE ANALYSIS FRAMEWORK .....</b>	<b>6</b>
<b>III. EVALUATION METHODOLOGY .....</b>	<b>7</b>
III.1. METHODOLOGICAL APPROACH .....	7
III.2. METHODOLOGICAL PARAMETERS .....	8
III.3. BENCHMARKS OF THE SUFFICIENCY OF ACTION PLANS .....	9
III.4. ANALYTICAL APPROACH .....	10
<b>IV. BENEFITS EXPECTED FROM THE ANALYSIS OF THE     IMPLEMENTATION OF PART VII .....</b>	<b>12</b>
<b>V. PART VII IMPLEMENTATION PLAN ANALYSIS GRID .....</b>	<b>14</b>
V.1. POLICY/LEADERSHIP FRAMEWORK .....	16
V.2. IMPLEMENTATION STRATEGY .....	18
V.3. RESULTS ACHIEVED AND TARGETED IMPACT .....	22
V.4. MANAGEMENT SYSTEMS AND PERFORMANCE MONITORING .....	23
V.5. ACCOUNTABILITY AND REPORTING FRAMEWORK .....	26
V.6. INTEGRATION OF PART VII INTO THE INSTITUTIONAL CULTURE .....	28
<b>VI. ANALYSIS GRID FOR OF CENTRAL AGENCIES PART VII     IMPLEMENTATION PLANS, SECTIONS 42 AND 43 .....</b>	<b>32</b>
VI.1. SECTION 42: A CO-ORDINATED APPROACH TO THE IMPLEMENTATION BY FEDERAL INSTITUTIONS OF COMMITMENTS ENSHRINED IN PART VII. ....	32
VI.2. SECTION 43: ADVANCING THE EQUALITY OF STATUS AND USE OF ENGLISH AND FRENCH IN CANADIAN SOCIETY .....	40
<b>VII. ESTIMATING THE POTENTIAL IMPACT AND LEVEL OF     RESPONSIBILITY OF FEDERAL INSTITUTIONS .....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. SECTORAL DISTRIBUTION MODEL OF ACTIVITY OF FEDERAL     INSTITUTIONS IN RELATION TO PART VII .....</b>	<b>44</b>

<b>IX. ACCOUNTABILITY, SUFFICIENCY AND DEFICIT.....</b>	<b>46</b>
IX.1. COEFFICIENT OF REQUIRED IMPACT .....	46
IX.2. COEFFICIENT OF IMPACT ACTUALISATION .....	46
IX.3. IMPACT ACTUALISATION DEFICIT .....	46
<b>X. INSTITUTION-BASED FEEDBACK SYNOPSIS.....</b>	<b>47</b>
<b>XI. AGGREGATE ANALYSIS OF THE SUFFICIENCY OF THE GOVERNMENT OF CANADA PART VII APPLICATION STRATEGY AND SUBSIDIARY RECOMMENDATIONS .....</b>	<b>47</b>



## Table of Figures and Appendices

<b>FIGURE 1: OPERATIONAL FLOW OF THE PROCEDURE FOR ANALYSING FEDERAL INSTITUTIONS' IMPLEMENTATION OF PART VII OF THE OFFICIAL LANGUAGES ACT, 1988 .....</b>	<b>11</b>
<b>APPENDIX A: STANDARD MODEL OF INSTITUTION-BASED FEEDBACK SYNOPSIS ON ACTION PLANS TO IMPLEMENT PART VII OF THE OFFICIAL LANGUAGES ACT 1988 .....</b>	<b>48</b>

## Glossary

### **for the *Analysis Framework for the Evaluation of Action Plans* *Implementing Section 41, Part VII, of the Official Languages Act, 1988***

*Note: This glossary is intended as a frame of reference for the technical vocabulary specific to the exercise under way.*

**Appropriate Implementation Scheme** for Part VII of the Official Languages Act (OLA): Includes all components, programs and processes required for a federal institution to give full effect to the commitments set out in Section 41 of the Act, including the policies, statements of principle, regulations, programs, assignment of resources, decision-making procedures, information, management, evaluation and accountability systems, or any adequate modification of the above.

**Action plan:** A planning outline and set of measures that each of the federal institutions designated under the August 2, 1994 Cabinet decision to implement Section 41, Part VII, of the Official Languages Act, 1988, plans to implement. These action plans have generally been developed in accordance with a model prepared by the Department of Canadian Heritage. All federal institutions must undertake measures to design and implement their own Appropriate Implementation Scheme for Part VII within the parameters of their mandate.

**Analysis Framework:** Includes theoretical basis as well as all tools and procedures which the Commissioner uses to analyse Part VII institutional action plans.

**Sufficiency of an action plan:** The measurement of the extent to which the commitments set out in an institution's action plan will enable it, in view of its mandate, to actualise the entire range of its possibilities and responsibility for giving full effect to each of the commitments of Parliament set out in Section 41, and the measurement of the extent to which the methods chosen by the institution will enable it to realise its commitments and the operational objectives it has defined to implement them. In other words, sufficiency conveys the measurement of the compatibility of the action plan with the requirements of Part VII.

**Adequate and effective consultation:** A set of methodological approaches to ensure real participation by members of the minority Anglophone and Francophone communities in Canada in the planning by federal institutions for achieving the objectives of Part VII of the OLA and the purpose and intent of the Act as set out in Section 41. The communities' involvement must be sufficient to result in the adoption of measures that reflect their aspirations, are adapted to their characteristics and meet their particular needs. This involvement must be such that federal institutions can guarantee, to the full extent of their mandate and possibilities and in co-operation with each other, the economic, social, human and cultural development of these communities, that is to say, their vitality.

These methodological approaches may include a combination of the following: analysis of existing research, investigations, discussion and consultation meetings, "focus group" sessions, action research and bilateral « institution-community » working groups<sup>(1)</sup>. Institutions must involve members of the communities, as well as leaders of their associative and institutional networks, in identifying, analysing and prioritising the needs of the communities, developing the action plans, implementing these plans and evaluating their results and evaluating the impact of institutional, sectoral and government action to implement Part VII of the Act. Consultation must include the application of the principles involved in fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

**Federal institutions:** The institutions of the Parliament and Government of Canada, including the Senate, the House of Commons and the Library of Parliament, any federal court, and any board, commission or council, or other body, or office, established to perform a governmental function by or pursuant to an Act of Parliament or by or under the authority of the Governor in Council, a department of the Government of Canada, a Crown corporation established by or pursuant to an Act of Parliament, and any other body that is specified by an Act of Parliament to be an agent of Her Majesty in right of Canada or to be subject to the direction of the Governor in Council or a Minister of the Crown.<sup>(2)</sup>

**Benchmarks of the sufficiency** of an institutional action plan: The evaluation criteria of the quality of the application plans for Part VII are subdivided into six groups or benchmarks, which taken together outline the sufficiency of the planning by individual institutions, by institutions operating in a given sector taken together and by the government as a whole.

---

<sup>(1)</sup> While not exhaustive, this list shows that, in order to be successful, the consultation required by the August 1994 Government directive must not take a limited and passive form, but a broad and active one, since close co-operation between institutions and communities is essential for the successful implementation of Part VII.

<sup>(2)</sup> Official Languages Act, Subsection 3(1).

**Responsibility level (Potential impact = responsibility):** The responsibility of a given federal institution under Part VII of the Official Languages Act is proportional to the impact, resulting from its mandate, that its activities may have on the vitality and development of the English and French linguistic minority communities in Canada and on the full recognition and use of English and French in Canadian society.

**Impact Actualisation Factor:** Indicator of the quality of a Part VII institutional implementation plan, that is, the result, expressed in percentage terms, of applying the analysis grid to the action plan. It measures the extent to which an institution's action plan fully satisfies the evaluation criteria on the quality of institutional planning required to achieve the two major objectives of Section 41.

**Coefficient of Required Impact:** Expresses the magnitude of the institution's accountability to Parliament with respect to Part VII of the OLA. It represents the institution's responsibility level carried out at 100%. This coefficient quantitatively defines what constitutes an *Appropriate Implementation Scheme* for Part VII. (See Figure 1, Sufficiency of Part VII Implementation Plans, of Appendix A)

**Coefficient of Impact Actualisation:** Expresses the degree of the sufficiency of an institution's action plan with respect to Part VII of the OLA. It represents the ratio of the responsibility level corresponding to the institution's mandate and of the Impact Actualisation Factor of its action plan. It expresses the percentage of the required accountability which is made possible by the action plan. (See Figure 1, Sufficiency of Part VII Implementation Plans, of Appendix A)

**Impact Actualisation Deficit:** Expresses the magnitude of the foreseeable impact deficit resulting from weaknesses of institutional planning for implementing Part VII. It represents the shortfall. It is obtained by subtracting an institution's Coefficient of Impact Actualisation from its Coefficient of Required Impact. (See Figure 1, Sufficiency of Part VII Implementation Plans, of Appendix A)



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116383613>

## I. Background

The Commissioner of Official Languages has conducted a systematic analysis of measures taken to implement Part VII of the Official Languages Act (OLA), and in particular of the action plans of the federal institutions designated under the Government Part VII Application Strategy adopted in August 1994.

In its document<sup>(3)</sup>, « A Blueprint for Action: implementing Part VII of the Official Languages Act, 1988 », dated June 1994, the Office of the Commissioner of Official Languages describes the purpose of Part VII as follows: "The general purpose of Part VII of the Act is to preserve the two official languages of Canada and the cultures they represent and to promote the vitality of each of these languages, as far as possible, in the provinces where it is not spoken by the majority of the population, by enhancing the vitality of the communities that transmit it. This Part of the Act is also designed to correct, on a national scale, the progressive erosion of the official language minority groups and to give effect to the concept of the equal partnership of the two official language groups in the areas of activity of the Government of Canada. Part VII seeks to achieve this aim by binding each federal institution, in the exercise of its mandate and the implementation of its objectives, to the statutory commitment of "(a) *enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and (b) fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society*". (OLA, Section 41)

The same document explains that Part VII of the OLA is an extension of Subsection 16(1) of the Canadian Charter of Rights and Freedoms. It also complements Section 23 of the Charter, which is concerned with "minority language educational rights." Part VII recognises that the status of the official languages across Canada depends upon the vitality of the minority communities that speak them.

Furthermore, the preservation of Canadian national identity finds its true expression in the vitality of the official language minority communities across Canada. Part VII commits the Government of Canada and all its institutions not only to fostering the full recognition and use of the official languages of Canada throughout society, but also to *actively* supporting the vitality and development of these communities.

In March 1994 the Commissioner initiated a thorough review of the implementation of Part VII by the federal government, particularly by some 58 departments, agencies and Crown corporations. This review, along with the Charter and the OLA, constitutes the frame of reference of this Analysis Framework for the evaluation of the action plans.

---

<sup>(3)</sup> Commissioner of Official Languages: *A Blueprint for Action: IMPLEMENTING PART VII OF THE OFFICIAL LANGUAGES ACT, 1988*; OTTAWA, FEBRUARY, 1996.

On August 2, 1994, Cabinet adopted a ministerial accountability framework to ensure the implementation of Part VII of the OLA, 1988. The Cabinet designated 26 federal institutions, each of which was required to design and implement an action plan to give effect to the commitments of Parliament set out in Section 41. Canadian Heritage, the Department responsible for co-ordinating and supporting the implementation of Part VII, has been added to this list.

The Department of Canadian Heritage has also developed a guide for the drafting of institutional action plans for implementing Sections 41 and 42 of Part VII of the OLA in order to give effect to the government's decision of August 2. The vast majority of key institutions have followed this guide, after participating in information meetings on this subject involving Canadian Heritage and representatives of the communities in each province and territory.

Section 56 of the Official Languages Act defines the responsibility of the Commissioner of Official Languages in this regard as follows: "It is the duty of the Commissioner to take all actions and measures within the authority of the Commissioner with a view to ensuring recognition of the status of each of the official languages and compliance with the spirit and intent of this Act in the administration of the affairs of federal institutions including any of their activities relating to the advancement of English and French in Canadian society." To fulfil this mission, the Commissioner conducts and carries out investigations, either on his own initiative or further to any complaints he receives, and reports and makes recommendations in accordance with the Act. The analysis of the action plans to implement Part VII of the OLA is carried out pursuant to these provisions of the Act and of the Charter and in the context of this series of events.

The results of the overall analysis serve to provide constructive feedback to the institutions concerned, as well as to the federal government in general. This feedback is intended to promote, support and facilitate the successful implementation of Part VII. A summary of tendencies suggested this analysis appeared in the 1995 Commissioner's Annual Report for the current year. The results are also expected to be presented to the Joint Parliamentary Committee on Official Languages.

While initially serving to analyse the first generation of action plans (1995-1996) of key institutions designated under the August 1994 decision, the Analysis Framework may also be used as a tool for evaluating implementation in all federal institutions. It is also designed for use as a pedagogical, orientation and counselling tool to assist busy institutions in developing their action plan.

## II. Objectives of the Analysis Framework

The Analysis Framework has a specific methodology whose principal objectives are:

- A) To evaluate the extent to which each institution's action plan is likely to result in an appropriate implementation scheme<sup>(4)</sup> for Part VII of the OLA, a scheme which puts in place, based on the institution's specific mandate, everything required to give full effect to the two commitments set out in Section 41.<sup>(5)</sup>
- B) To evaluate the extent to which the institutional action plans in each sector of activity (economic development, human resources development, cultural development and communications, health and social development, regulations and managing implementation) are sufficient to give full effect to both commitments set out in Section 41.<sup>(6)</sup>
- C) To evaluate the extent to which the action plans when considered as a whole enable the Government of Canada to fully meet its responsibilities under Part VII of the Official Languages Act.
- D) To identify and articulate the reflections and recommendations that the Commissioner might make<sup>(7)</sup> to facilitate and guide the implementation of Part VII and to ensure compliance with the spirit and intent of the Act.
- E) To provide federal institutions with pedagogical support for implementing Part VII of the OLA.

---

<sup>(4)</sup> The appropriate implementation scheme constitutes all the measures to be put in place to ensure that the objectives of Part VII are achieved. The action plan is the method chosen to develop such a scheme.

<sup>(5)</sup> This instrument is initially applied only to the key institutions designated under the August 2, 1994 Cabinet decision. It could be used to evaluate implementation in other federal institutions, since they are also required to put in place an appropriate implementation scheme for Part VII.

<sup>(6)</sup> The Analysis Framework is not the only tool for evaluating the implementation of Part VII for which the Commissioner is responsible under the Act.

<sup>(7)</sup> These suggestions and recommendations may concern institutions taken individually, institutions working in a given sector of activity, or the federal government as a whole.

### III. Evaluation Methodology

#### III.1. Methodological Approach

Part VII is in the process of being implemented. Using the Analysis Framework, the Office of the Commissioner of Official Languages (OCOL) has conducted an evaluation of the quality of the first generation of action plans (1995-1996) designed to ensure implementation of Section 41. OCOL is not yet in a position to assess the impact of these plans since their implementation has yet to be completed.

The OCOL sought to evaluate to what extent these action plans were likely to ultimately produce results that are tangible, appropriate and sufficient. The evaluation is a normative one in the sense that it establishes qualitative standards of sufficiency which set out the conditions under which an action plan constitutes a set of measures and means that lead to the establishment of an appropriate implementation scheme for Part VII. These standards are applied to the action plans of federal institutions. The elements of the practice of sound management with respect to the development and implementation of policies and programs serve as the backdrop to this analysis.

The evaluation of the implementation of these action plans, as well as of the magnitude and sufficiency of the results achieved once implementation has occurred, can only be done at the end of the fiscal year to which the plans apply.

The evaluation methodology includes the following elements and procedures:

- ☐ Design and validation of the Analysis Framework, including the development of the evaluation criteria;
- ☐ Review of the mandate, programs, policies and organisational structure of each institution;
- ☐ Estimate of the potential impact of each institution's activities, hence its corresponding responsibility,<sup>(8)</sup> for achieving the two main objectives of Part VII;
- ☐ Distribution, by governmental activity sector, of the impact of the potential action of each institution which is relevant to Part VII;
- ☐ Transformation and management of data on data processing systems<sup>(9)</sup> which can perform more thorough analyses;

---

<sup>(8)</sup> For example, it is clear that the degrees of responsibility of Industry Canada and of the Cape Breton Development Corporation with respect to full implementation of Part VII of the Act and their respective potential for achieving its two main objectives are in no way comparable. A question may be raised, in fact, about the exclusion of certain institutions, such as the Privy Council Office, whose activities have a far greater impact on the attainment of the Part VII objectives than do those of the Cape Breton Development Corporation.

<sup>(9)</sup> A relational database management system has been designed and developed.

- ☐ Application of each evaluation criterion in the Analysis Framework to each action plan by relating the responsibility arising from the institution's mandate to the requirements of both objectives of Section 41<sup>(10)</sup> of the OLA;
- ☐ Determination of the sufficiency of each action plan;
- ☐ Estimation of each institution's Impact Actualisation Deficit for achieving Part VII objectives;
- ☐ Production of an institution-based feedback synopsis<sup>(11)</sup> which includes the principal findings and conclusions of the evaluation and suggestions and/or recommendations to the institutions;
- ☐ Synthesis of individual analyses, culminating in general findings on the overall sufficiency of the Government of Canada Part VII Application Strategy;
- ☐ Sectoral and general recommendations to Government.

### *III.2. Methodological Parameters*

With the Analysis Framework it is possible to evaluate, according to specific sufficiency standards, the target objectives and methods chosen by each institution in its plan for implementing Part VII.

The strength of the evaluation initiative lies primarily in the rigour and internal validity of the Analysis Framework. However, there are certain limits to this initiative. Firstly, it solely addresses the quality and sufficiency of the action plans. It does not generally allow for the consideration of measures which do not appear in the action plan. Nor does it evaluate the quality of implementation of these action plans; such an evaluation is methodologically distinct, and can be carried out only after the period of time covered by the implementation of the current generation of action plans has elapsed. Secondly, this initiative can not evaluate the tangible results attained by these action plans, nor the impact that such results may have on the two fundamental objectives of Part VII. These evaluations should be carried out once the first cycle is completed. Obviously, the Analysis Framework will serve as a frame of reference and baseline for these subsequent actions. Finally, this evaluation initiative is founded on the principle that, although insufficient on its own, high-quality planning is the very basis for the successful implementation of Part VII of the OLA.

The action plans will be fully functional insofar as they take thorough account of the reality of the communities. Their quality largely depends on an accurate reading of the state of these

---

<sup>(10)</sup> With regard to Canadian Heritage, this comparison will include Section 43, which sets out some of its specific obligations arising under Section 41, as well as under Section 42, which sets out the minister's responsibility to encourage and promote a co-ordinated approach, in consultation with his Cabinet colleagues, to the implementation of the commitments affirmed in Section 41. A supplementary analysis grid has been designed for this purpose.

<sup>(11)</sup> A standard model of this Feedback Synopsis is provided in Appendix A.

communities. Their success depends on the synergy that the institution-community relationship is able to generate. The Analysis Framework is a means of measuring the institution's openness to including the communities as true partners in implementing Part VII.

### *III.3. Benchmarks of the Sufficiency of Action plans*

To provide a solid foundation for the evaluation process, it is essential to identify the benchmarks of the quality of action plans which must serve as the basis for both the development and the evaluation of those plans. The following six benchmarks of action plan sufficiency have been identified:

1. The institution has made a **formal commitment** to appropriate and sufficient implementation of Part VII, corresponding to the nature and scope of its mandate; it has fully integrated the objectives of Section 41 into its mission and objectives, and has fully translated them into operational terms adapted to its organisation and its activities.
2. The **strategy for implementing** Part VII, including identification of adequate financial and human resources, is fully sufficient to meet the institution's responsibilities in this regard.
3. The institution has clearly articulated the **results achieved and targeted impact** of its activity on the vitality and development of minority official language communities and on the full recognition and use of English and French in Canadian society; to these ends, it has identified the anticipated results of its current activities, and has thus been able to identify the discrepancies between these results and the impact required by the objectives of Part VII.
4. **Management systems**, data gathering and handling systems, and **performance monitoring** measures capable of ensuring sufficient implementation have been designed and made operational.
5. An appropriate and sufficient distribution of **responsibilities** at the executive, management and operational levels of the institution, including those of deputy head and regional heads, has been established and implemented; mechanisms and channels for **reporting progress** and results of implementation have also been established and implemented.
6. Managers have identified and committed to means for sufficiently integrating full achievement of the objectives of Part VII of the OLA into the institution's **organisational culture**.

### *III.4. Analytical Approach*

An analysis grid has been designed in which the sufficiency standards are identified in the form of quality criteria. These evaluation criteria are organised into six analytical subsets, each corresponding to one of the six sufficiency benchmarks. The selection and articulation of the criteria is guided by a precise methodological characteristics model. The significance of each criterion in terms of the institution's capacity to implement Part VII, its measurability, and the completeness of all the criteria taken together are integrated into the grid. Methodologically, each criterion must be one-dimensional so as to fully isolate the object of measurement. While reduction of the criteria to one-dimensional statements results in a large number of criteria, it also makes it possible to analyse the data by computer and, on the central issue of the sufficiency of the action plans, to generate a complete set of findings.

This approach produces a powerful analysis tool. In particular, it makes it possible to effect a series of cross-analyses between the data emanating from the action plans of a single sector or between one or more components of all the plans, including components addressing the needs of a given region or province. These cross-analyses yield a more meaningful assessment of the key criteria for sufficiency of the action plans, and a clearer and much more informed and precise assessment of these plans, targeted according to needs and highlighting the strengths and weaknesses, as well as the potential impact, of the measures contained in the action plans.

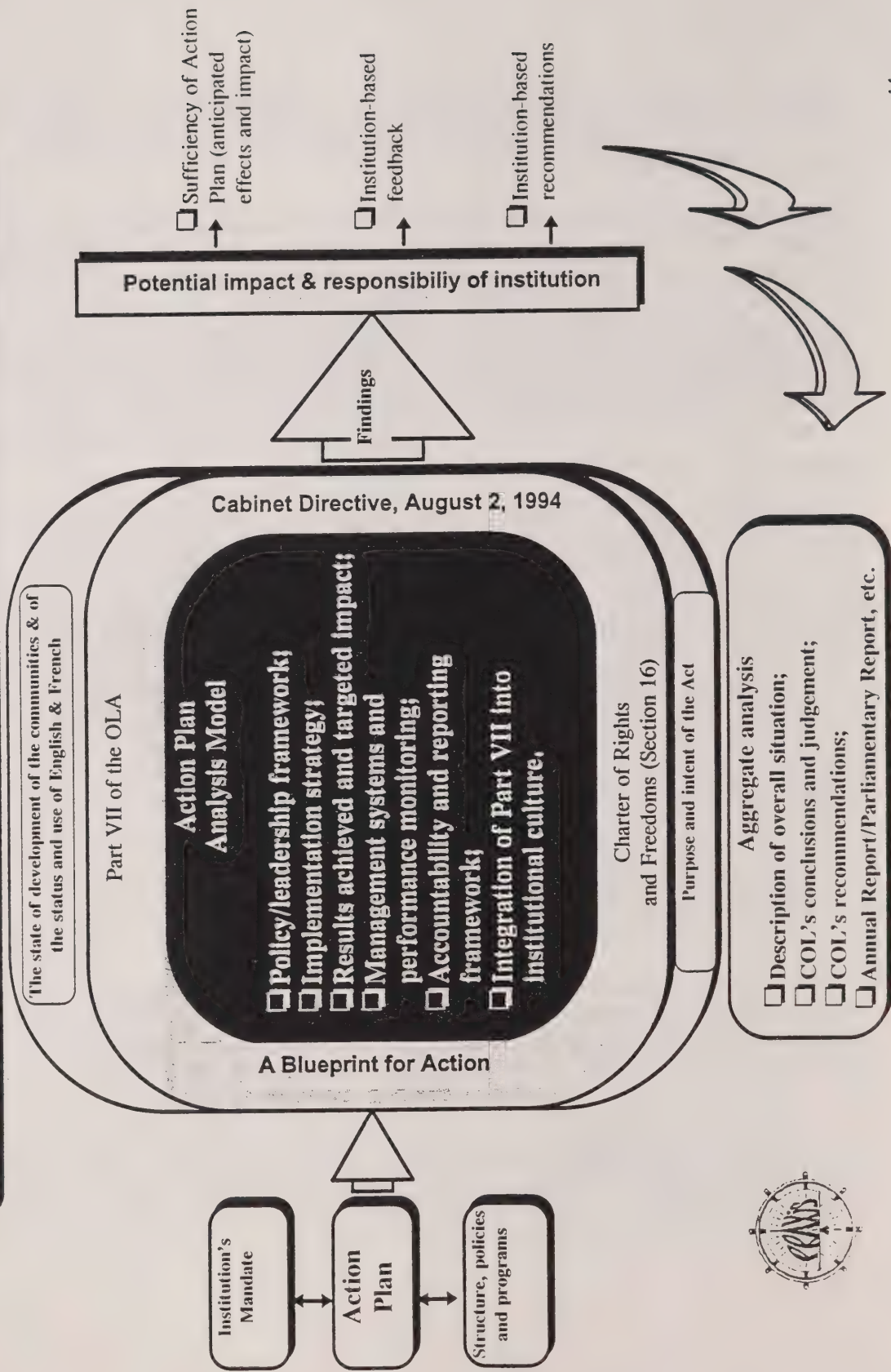
The criteria are enumerated under six analytical subsets:

- ☐ policy/leadership framework;
- ☐ implementation strategy;
- ☐ results achieved and targeted impact;
- ☐ management systems and performance monitoring;
- ☐ accountability and reporting framework;
- ☐ integration of Part VII into the institutional culture.

When applied to an institution, the Analysis Framework can be used as an ongoing documentation and reference tool for all policies and all managerial, organisational and other elements resulting from organising, planning, monitoring and periodic evaluation exercises concerned with implementation of Part VII of the Official Languages Act, 1988. It can also serve as a reference for evaluating the results attained by implementing the action plans.

By making explicit the technical standards to which action plans must adhere, the Analysis Framework, when applied government-wide, makes it possible to identify the aggregate standard to which the government as a whole is bound for purposes of compliance with Part VII of the Act, and to give full effect to the commitments set out therein.

**Figure # 1: Operational Flow of the Procedure for Analysing Federal Institutions' Implementation of Part VII of the Official Languages Act, 1988**



## **IV. Benefits Expected from the Analysis of the Implementation of Part VII**

The principal entities concerned with Part VII of the Official Languages Act will benefit from the results of this analysis exercise to the extent of their responsibilities and interests.

### **Government of Canada and central agencies**

- ✧ An overall assessment of the degree to which the directive of August 2, 1994 has been implemented;
- ✧ An overall assessment of the sufficiency and prospects for success of the August 1994 directive, pursuant to the provisions of Part VII of the Official Languages Act;
- ✧ Access to a general reference instrument for identifying major issues and trends with respect to the implementation of Part VII;
- ✧ A generic benchmark for use as a point of departure in determining and evaluating tangible results emanating from implementation;
- ✧ Recommendations on measures to be taken to improve the quality, sufficiency and prospects for success of the implementation of Part VII;
- ✧ An assessment of the overall Impact Actualisation Deficit of the entire Government of Canada Part VII Application Strategy.

### **Designated institutions**

- ✧ A pedagogical and reference framework for supporting and enhancing the implementation of their 1995-96 action plan;
- ✧ A frame of reference for use as an interactive planning tool and a guide for developing and implementing future action plans;
- ✧ Feedback on the sufficiency and congruence of their action plan with regard to the requirements of Part VII;

- ✧ An assessment of the Impact Actualisation Deficit generated by their action plan;
- ✧ A generic benchmark for use as a point of departure in determining and evaluating the tangible results emanating from implementation;
- ✧ Recommendations on measures to be taken to improve the sufficiency and prospects for success of the implementation of Part VII.

#### **Non-designated institutions**

- ✧ A pedagogical and reference framework for use as a guide in developing an appropriate implementation scheme for Part VII;
- ✧ A better understanding of the nature and scope of their responsibilities;
- ✧ The elucidation, by means of the analysis grid and examples, of the ways in which they might ensure their own implementation of Part VII;
- ✧ The possibility of assessing the Impact Actualisation Deficit of the institution's planning and action with respect to implementation of Part VII;
- ✧ A generic benchmark for use as a point of departure in determining and evaluating tangible results emanating from implementation.

#### **Minority official language communities**

- ✧ A pedagogical and reference framework for use as a guide in analysing the value and potential impact of action plans;
- ✧ An assessment of the progress of implementation of Part VII, based on a systematic approach, by institution;
- ✧ A generic benchmark for use as a point of departure in determining and evaluating tangible results emanating from implementation;
- ✧ Identification of avenues for development and co-operation.

## Canadian Heritage

- ✧ Feedback on the sufficiency and congruence of its action plan in terms of the requirements of Sections 41, 42 and 43 of Part VII;
- ✧ A pedagogical and reference framework for use as a guide in reviewing and improving implementation of the August 1994 Government Part VII Application Strategy;
- ✧ A framework to assist management in supporting the Minister in her role as reporter of the strategy results to Parliament.

## V. Analysis Grid for the Evaluation of Part VII Implementation Plans

The analysis grid is used to determine the extent to which the action plan is sufficient to ensure that an institution, or the institutions in one sector, can achieve the objectives of Part VII, provided, that the action plan is fully implemented. The sufficiency of the action plan is analysed on the basis of a series of key planning criteria rated on a variable 7-point scale, on which "0 = definitely insufficient or non-existent" and "6 = fully sufficient".

The evaluation criteria are applied in relation to each of the two general objectives of Section 41, namely that of enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development, and that of fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society. The bifocal nature of this instrument provides complete coverage of the field of implementation along both axes. A specific criterion which may apply to only one of the two objectives is rated not applicable (n/a) for the other objective. For certain institutions, a given criterion may not be relevant, in which case the institution is exempted.

The criteria are designed and structured according to a methodology of constructive evaluation. They are one-dimensional by nature, making it possible to measure one element at a time. The subjects are clearly articulated so as to minimise possibilities of semantic ambiguity. The verbs are sufficiently strong to convey concrete actions. The complement chosen represents the intended object of the action. The restrictive complements delimit the scope of the action and specify its circumstances.

The evaluation criteria that apply to the majority of institutions are organised into six analytical subsets (corresponding to the six sufficiency benchmarks), namely: policy/leadership framework, implementation strategy, results achieved and targeted impact, management systems and performance monitoring, accountability and reporting framework, and integration of Part VII into the institutional culture. Two additional subsets concerning Sections 42 and 43 apply to Canadian Heritage and the central agencies. These two subsets could also apply to institutions with government-wide responsibility for implementing Part VII of the OLA. In this regard, the Privy Council Office, Statistics Canada, Treasury Board and the Department of Justice have central agency responsibility.

Since the evaluation criteria are not all equally important in determining the sufficiency of the action plan, a relative level of value is assigned to each one: Level A = essential value; Level B = very high value; Level C = high value; Level D = average value; Level E = low value. Weighting factors of 5, 4, 3, 2 and 1, respectively, are assigned to each of these levels.

## Part VII Implementation Plan Analysis Grid

Name of institution: \_\_\_\_\_

Evaluation Criterion	Enhancing minority vitality and supporting and assisting community development S. 41(a)	Fostering the full recognition and use of the official languages S. 41(b)	Weighting Factor	Impact Actualisation Factor <sup>(12)</sup>
<b>V.1. Policy/Leadership Framework</b>				
1. The institution's commitments to the objectives of Part VII are clearly stated and correspond to the requirements of that Part of the Act.			5	60
2. These commitments are fully consistent with the positive obligations and possibilities of the mandate of the institutions.			5	60
3. The issue of the underdevelopment of minority official language communities as it relates to the institution's mandate has been clearly identified and defined.			5	60

<sup>(12)</sup> Since this is a qualitative evaluation, the Impact Actualisation Factor is an indication of magnitude. It establishes a zone of sufficiency.

4. The relevant basic issues have been fully defined and understood.			5	60
5. The guiding principles and the objectives that arise from the preceding (1, 2 and 3) have been articulated in a clear and measurable way.			5	60
6. The institution's commitments, guiding principles and objectives, both general and regional/sectoral, have been integrated into its policies, including its official languages policy.			4	48
7. The means identified in the action plan will make it possible to meet the institution's commitments and carry out its objectives with regard to Part VII.			5	60
8. The action plan clearly details the provisions required for ensuring that the commitments and objectives for implementing Part VII are incorporated into decision-making procedures in regards to policies, programs and resources.			4	48
9. The commitments of the Government of Canada (see "appropriate implementation scheme" in the Glossary) are known to, and shared by, the personnel responsible for developing and implementing the action plan.			3	36
10. The institution has formulated its goals and objectives in terms of expected results and impacts that are of sufficient scope to satisfy the purpose and intent of the Act.			4	48

Impact Actualisation Sub-Factor									
									/540
<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset Policy/Leadership Framework correspond to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i> <sup>(13)</sup>									
<b>V.2. Implementation Strategy</b>									
11. The anticipated impact of current policies on the objectives of Section 41 has been determined.								4	48
12. The corrective measures required - adjustment of current policies - to give full effect to the commitments set out in Section 41 are clearly identified in the action plan.								3	36
13. The impact of current regulations for which the institution is responsible on the objectives of Section 41 has been determined.								3	36
14. The corrective measures required - the review of regulations - to give full effect to the commitments set out in Section 41 are clearly defined in the action plan.								2	24

<sup>(13)</sup> If the correspondence is high, the evaluator maintains the rating of the impact actualisation sub-factor. Otherwise, the evaluation of each element is reviewed and discussed with the control evaluator until a reconciliation is achieved.

15.	The obstacles and barriers to full access to the benefits of the institution's policies, programs and budgetary allocations have been clearly identified and analysed.		n/a	4	24
16.	The impact of current programs on the objectives of Section 41 has been determined and analysed, including the equity and sufficiency of benefits and advantages for the communities.			4	48
17.	The corrective measures required with regard to the review of program development processes have been implemented by the action plan so as to give full effect to the commitments set out in Section 41.			4	48
18.	The corrective measures required with regard to the review of program access criteria have been implemented by the action plan.			4	48
19.	The corrective measures required with regard to the review of program delivery methods have been implemented by the action plan.			3	36
20.	The economic impact of budget allocations and procurement of goods and services on the objectives of Section 41 has been determined, including the deficit of benefits to the communities. <sup>(14)</sup>			2	24

<sup>(14)</sup> Deficit of benefits refers to the shortfall in terms of equitable advantages and impacts as a result of the federal government's lack of action, compared with the advantages that the majority society derives in this situation.

21.	The corrective measures designed to rectify the deficit of benefits are listed in the action plan.			5	60
22.	The action plan maps out appropriate mechanisms and procedures for identifying needs and priorities.			4	48
23.	Effective approaches to consultation <sup>(15)</sup> with the communities were used in preparing the action plan.			3	36
24.	The action plan details appropriate measures for institutionalising the participation of the communities in the development, management and evaluation of policies and programs.			4	48
25.	The action plan provides for appropriate methods of involving the institution's regional administrative components in consultations with the communities.			3	36
26.	The action plan provides for appropriate methods of involving the institution's regional administrative components in the development of action plans.			2	24
27.	The action plan provides for appropriate methods of involving the institution's regional administrative components in the implementation of action plans.			3	36

<sup>(15)</sup> See the definition of "appropriate and effective consultation" in the Glossary.

28.	The action plan includes the development of sub-action plans on a regional basis.		4	48
29.	Short, medium and long-term measures provided for in the action plan are integrated into a specific implementation schedule.		2	24
30.	The action plan prescribes strategies for co-operation and consultation with other federal public institutions in the same sector.		2	24
31.	The action plan prescribes strategies for co-operation, consultation and partnership with private and community institutions in the same sector.		2	24
32.	Information and orientation strategies have been developed to ensure that these partner organisations are informed of the importance of their roles and responsibilities with respect to official languages within the context of these partnerships.		3	36
33.	The funds required to implement the action plan have been identified and recorded in the institution's budget.		5	60
<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>				
<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset <b>Implementation Strategy</b> correspond in percentage terms to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i>				/876

### V.3. Results Achieved and Targeted Impact

34.	The institution and the communities agree on the results achieved and targeted impact.			3	36
35.	The action plan is structured so as to make up the deficit of benefits <sup>(16)</sup> to the communities within an appropriate time frame.			4	48
36.	The action plan provides for the application of benchmarks of implementation performance and success specific to the institution.			4	48
37.	The action plan provides for measures to ensure that the communities receive appropriate and sufficient information on the institution's policies and programs, including the access criteria.			3	36
38.	The action plan provides for direct involvement by the communities in discussions likely to lead to agreements to devolve powers and responsibilities to the provincial governments or to private or community corporations.			4	48
39.	As a means of increasing the autonomy of the communities, the action plan provides for an appropriate devolution to them of powers and responsibilities to facilitate this process, as well as the transfer of corresponding resources.			4	48

<sup>(16)</sup> Deficit of benefits refers to the shortfall in terms of equitable advantages and impacts as a result of the federal government's action, compared with the advantages that the majority society derives in this situation.

40.	As a means of increasing the autonomy of the communities, ensuring that they receive an equitable proportion of their rightful benefits, and improving the effectiveness of delivery of relevant services, the action plan provides for the delivery of such services to be assigned to them when appropriate.		4	48
41.	The measures set out in the action plan fully reflect the obligation to remedy the progressive erosion of the communities.		4	48
	<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>			<b>/360</b>
	<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset Results Achieved and Targeted Impact correspond to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i>			
<b>V.4. Management Systems and Performance Monitoring</b>				
42.	The background of short-term institutional performance with regard to Part VII has been documented.		1	12
43.	A continuous monitoring, discrepancy-detection and warning system has been designed and put in place.		4	48

44.	A support system, including supervision and follow-up for people involved in Part VII issues, has been put in place.			4	48
45.	A recognition and reward system is in place to support and energise implementation.			2	24
46.	The action plan makes provisions for measuring the effectiveness of personnel mobilisation strategies.			3	36
47.	The action plan includes appropriate orientation, training and professional development strategies and programs for senior managers.			5	60
48.	The action plan lists appropriate orientation, training and professional development strategies and programs for middle managers, professionals and operations personnel.			3	36
49.	The corrective measures required with regard to the review of program evaluation methods have been implemented by the action plan.			2	24
50.	Program or subsector performance standards have been developed.			3	36
51.	Institutional performance standards have been developed.			4	48
52.	The action plan includes indicators to track the impact on the two main objectives of Section 41 in the institution's sector of responsibility.			4	48
53.	Databases essential to planning have been established.			3	36



### *V.5. Accountability and Reporting Framework*

59.	The action plan establishes a complete structure and chain of accountability which takes into account Section 41 of the Act and the obligation of ministers to report to Parliament on the results of implementation.			5	60
60.	Responsibilities for developing action plans are clearly defined and assigned to all appropriate levels of management and operations.			3	36
61.	Responsibilities for implementation of action plans are clearly defined and assigned to all levels of management and operations.			3	36
62.	The action plan provides for the development and establishment of appropriate systems and strategies for the communication of commitments, objectives and methods with regard to implementation of Part VII throughout the institution.			4	48
63.	The action plan's accountability and reporting procedures demonstrate that the institution's managers, up to the highest level, are thoroughly committed to full implementation of Part VII.			3	36
64.	The performance objectives of the institution's senior managers are linked to the requirements of Part VII and are an integral part of their performance evaluation scheme.			4	48

65.	The action plan provides for mechanisms and procedures for reporting on the progress of implementation at all levels of the hierarchy.			2	24
66.	The action plan provides for mechanisms and procedures for reporting on the progress of implementation to the Anglophone and Francophone communities.			3	36
67.	The action plan provides for mechanisms and procedures for reporting on the analysis of results of the implementation of Part VII to all levels of the hierarchy.			4	48
68.	The action plan provides for mechanisms and procedures for reporting on the analysis of results of the implementation of Part VII to the Anglophone and Francophone communities.			3	36
69.	The action plan reflects rigorous planning and methodology which lead one to expect that its implementation will be successful.			4	48
<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>					
					<b>/456</b>
<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset Accountability and Reporting Framework correspond to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i>					

### V.6. Integration of Part VII into the Institutional Culture<sup>(17)</sup>

70.	A proactive perspective on the definition of needs and on the planning of services has been adopted in the action plan.			4	48
71.	Appropriate mechanisms for consulting with the minority communities on the evaluation of the institution's performance in terms of Part VII have been created.			4	48
72.	Methods tailor-made for the communities in the access to, and the awarding of, contracts of all types have been developed.			2	24
73.	Appropriate policies and measures are in effect which reflect the pan-Canadian nature <sup>(18)</sup> of the French-language minority community.			2	24
74.	The minority communities can recognise themselves in the linguistic composition of staff at the regional and national levels.			2	24
75.	The requirements of Part VII are taken into account when decisions are made pertaining to current program review and restructuring.			3	36
76.	The requirements of Part VII are taken into account when decisions are made pertaining to the devolution of powers currently under study.			4	48

<sup>(17)</sup> This analysis subset provides an assessment of the ability shown by the institution to adopt a proactive, strategic approach to implementing Part VII.

<sup>(18)</sup> Those responsible for developing and implementing Part VII should consider the French-speaking community as a national linguistic community with various regional and provincial characteristics.

77.	The action plan provides for measures to link the objective of enhancing the vitality and supporting the development of the communities and to develop membership and participation in Canadian society as full citizens.			2	24
78.	Part VII of the OLA has been consciously and effectively integrated into the institution's organisational culture.			3	36
79.	The design of the action plan encourages a proactive rather than a defensive attitude toward implementation of Part VII.			2	24
80.	The action plan shows a thorough understanding of the rationale and objectives of Section 41 and of the importance of achieving them.			3	36
81.	The action plan reveals a good understanding of the distinctions between Part IV and Part VII of the Act.			2	24
82.	The action plan shows a thorough knowledge of the current state of the official language minority communities in Canada.			5	60
83.	The provisions of the action plan correspond to the needs and aspirations of the official language minority communities in Canada.			4	48
84.	The action plan provides for an agreement between the communities and the institution on the priorities for action.			3	36

85.	The action plan shows a thorough knowledge of the characteristics of the associative and institutional networks of Canada's minority official language communities.			3	36
86.	The action plan reflects an understanding of the variations and differences between and within the regions.			2	24
87.	The measures described in the action plan show a good appreciation of the current situation with regard to the status and use of English and French in the sectors in question and in the various regions of the country.	n/a		3	18
88.	The concept of cultural community rather than provincially defined geographic communities has precedence and is recognisable in the institution's policies and programs.			3	36
89.	The measures described in the action plan emphasize identity and strengthen the communities' sense of cultural belonging.			3	36
90.	The measures described in the action plan emphasize the development potential and comparative advantages that minority official language communities offer to the surrounding majority society.			4	48
91.	The action plan favours the emergence of strategic partnerships involving minority official language communities, federal institutions, other levels of government, and the private and community sectors.			3	36

92.	The measures described in the action plan reflect a sound understanding of the relationship between the strength and vitality of the minority francophone and anglophone communities and the survival and vitality of Canada.			5	60
	<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>				/834
	<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset <b>Integration of Part VII into the Institutional Culture</b> correspond to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i>				
	<b>Action Plan Impact Actualisation Factor</b>				/3702

## VI. Analysis Grid for the Central Agencies Part VII Implementation Plans, Sections 42 and 43

The Act entrusts Canadian Heritage with very specific and crucial responsibilities with respect to implementing Part VII in the government as a whole; its role is similar to that of a central agency. In addition to ensuring the sufficiency of the measures it takes to bring its policies and programs into conformity with the Act, this ministry must implement sufficient measures to give full effect to the potential of Sections 42 and 43. This analysis instrument makes it possible to determine the sufficiency of the methods instituted for this purpose in Canadian Heritage's action plan. The evaluation criteria are separated according to whether they are associated with Section 42 or with Section 43.

In the case of all strategies and responsibilities for implementing any important federal initiative, other institutions have key roles to play and acquire the function of a central agency. In the case of the implementation of Part VII, the Privy Council Office, the Department of Justice, Treasury Board, the Canadian Centre for Management Development, the Public Service Commission of Canada and Statistics Canada are required to assume a central agency role. The analysis subset dealing with Section 42 might be applied to these "central agencies", as well as to Canadian Heritage.

Evaluation criterion		Enhancing minority vitality and supporting and assisting community development S. 41(a)	Fostering the full recognition and use of the official languages S. 41(b)	Weighting Factor	Impact Actualisation Factor
<i>VI.1. Section 42: A Co-ordinated Approach to the Implementation by Federal Institutions of the Commitments Enshrined in Part VII.</i>					
(1)	The plan provides for the application of suitable institutional performance standards.			5	60
(2)	Appropriate performance standards for the entire government system have been developed.			5	60

(3)	The action plan ensures that programs appropriate for achieving the objectives of Part VII are developed in federal institutions.			3	36
(4)	Sufficient measures are in place to encourage and promote full implementation of Part VII commitments by the 26 other federal institutions covered by the 1994 government directive.			5	60
(5)	Sufficient measures are in place to encourage and promote implementation of Part VII commitments by federal institutions not targeted by the August 1994 directive.			4	48
(6)	Sensitivity analyses have been performed in order to determine which of these institutions should be given priority for addition to the list of target institutions in order to give full effect to the Act.			1	12
(7)	Suitable community consultation strategies are in place to encourage the partnerships essential to achieving the commitments set out in Part VII.			4	48
(8)	Suitable community outreach strategies are used to encourage the partnerships essential to achieving these commitments.			4	48
(9)	Processes have been initiated to ensure that the financial resources essential to the success of the implementation strategy are available.			5	60

(10)	The orientation of the action plan gives sufficient effect to the leadership and support role germane to Canadian Heritage with regard to the other federal institutions.			4	48
(11)	The action plan of this central agency provides for the design and application of a model for Canadian Heritage's evaluation of institutional action plans and a feedback model and mechanism on their implementation of the action plans.			4	48
(12)	Strategies to facilitate co-operation and synergy among institutions in the same sector have been developed.			3	36
(13)	The action plan demonstrates a proactive approach to implementing Part VII, particularly in regards to the functions of inter-departmental co-ordination and consultation.			2	24
(14)	The action plan demonstrates a thorough knowledge and a strategic conception of the evolution of the minority official language communities and of the advancement of the equality of status and use of English and French.			4	48
(15)	The action plan demonstrates a sophisticated understanding of the changing needs and aspirations of these communities.			5	60
(16)	The action plan reflects a thorough knowledge of federal programs and a strategic analysis of their potential contribution to the achievement of both objectives of Section 41.			5	60

(17)	The measures developed in the action plan show a thorough knowledge of government decision-making systems with regard to policies, programs, priorities and resources.			4	48
(18)	Sufficient means for implementing Part VII throughout the government are clearly articulated.			4	48
(19)	The action plan provides for a linkage or partnership strategy with other organisations, both public and private.			3	36
(20)	An appropriate institutional accountability framework has been articulated.			5	60
(21)	The nature and scope of central agency responsibilities in the implementation of Part VII throughout government are clearly defined for each institution concerned.			2	24
(22)	The reporting levels that Canadian Heritage requires to be responsible for implementation in the institutions are suitable.			3	36
(23)	The resources essential to ensuring a co-ordinated approach to the implementation of Part VII have been allocated.			4	48
(24)	Comprehensive indicators that can accurately measure community vitality have been identified.		n/a	5	30
(25)	Benchmarks of the status and use of the two languages by sector and region have been identified.	n/a		5	30

(26)	This central agency has prepared an accurate, reliable profile of the real situation of the communities and of their particular development difficulties and potential, and has communicated this profile to federal institutions.		4	48
(27)	Government-wide databases essential to planning have been created.		4	48
(28)	This central agency has articulated the guiding principles which will result in the harmonisation <sup>(19)</sup> of information systems and of indicators of the results of the implementation of Part VII, both for the government's mandate in general and for the entire country.		4	48
(29)	This central agency has defined the guiding principles relating to reallocation of available funds and the financing of strategies for the development of action plans, their implementation, and evaluation of their results and their impact.		4	48
(30)	The appropriate guiding principles pertaining to Part VII which must be applied to the design and development of the information highway, and the way that institutions must use these to achieve the objectives of Section 41, have been clearly defined in the action plan.		3	36

<sup>(19)</sup> The harmonisation of impacts and results does not mean that methods or efforts will be uniform: On the contrary, it is clear that these will have to vary greatly depending on the region of the country and the nature of the institution's mandate.

(31)	Government-wide databases essential to implementation have been created.				4	48
(32)	Systems for periodic audit of the progress of implementation of <i>institutional</i> action plans are described in the action plan.				2	24
(33)	Benchmarks to verify the impact of the federal government's overall mandate on the objectives of Part VII have been identified.				2	24
(34)	Systems to periodically track and evaluate the results and impact of the federal government's overall action with respect to achievement of the objectives of Part VII have been articulated in the action plan.				5	60
(35)	Appropriate training and orientation strategies for senior managers of federal institutions have been implemented for the overall machinery of government.				4	48
(36)	Appropriate training and orientation strategies for managers and professionals have been planned for the overall machinery of government.				3	36
(37)	An institutional accountability policy <sup>(20)</sup> has been developed and implemented for all designated institutions.				4	48

<sup>(20)</sup> Such a policy establishes the nature and procedures of reporting along the chain of accountability and responsibility.

(38)	A "best practices" blueprint has been developed to support the planning and successful implementation of Part VII by federal institutions.			2	24
(39)	The action plan development cycle has been coordinated so as to coincide with the government's annual budget planning cycle.			3	36
(40)	Suitable processes and methods for feedback on the action plans and their implementation have been developed.			2	24
(41)	Canadian Heritage has articulated the guiding principles that apply to the administrative regions of federal institutions in the development and implementation of the action plans.			2	24
(42)	The guiding principles supporting a more equitable institutional policy of awarding supply contracts to entrepreneurs in the linguistic communities have been articulated and implemented.			3	36
(43)	The guiding principles governing community involvement in the procedures and agreements to devolution of powers to provinces have been articulated and implemented.			3	36
(44)	The principal issues relating to implementation of Part VII have been identified, explained in detail and clearly communicated to the institutions and all concerned.			4	48

(45)	Suitable processes and methods for consultation among institutions have been designed and made available.			3	36
(46)	Incentives are in place to initiate and stimulate strategic partnerships involving minority official language communities, federal institutions, other levels of government, and the private and community sectors.			3	36
(47)	An analysis of the impact potential of the activity of all federal institutions for achieving the objectives of Part VII is projected in order to establish responsibility levels.			3	36
<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>					
<i>To what extent does the total numerical rating for the analysis subset Section 42 correspond to the overall intuitive evaluation made by the evaluator?</i>					
					/1968

**VI.2. Section 43: Fostering of the Equality of Status and Use of English and French in Canadian Society**

(48)	Sufficient measures are in place to encourage and support the learning of English and French in Canada.				3	36
(49)	Sufficient measures are in place to foster an acceptance and appreciation of both English and French by members of the public.				3	36
(50)	Sufficient measures are in place to encourage and assist provincial governments to support the development of English and French linguistic minority communities generally and, in particular, to offer provincial and municipal services in both English and French.				4	48
(51)	Sufficient measures are in place to encourage and assist provincial governments in providing opportunities for members of English or French linguistic minority communities to be educated in their own language.				5	60
(52)	Sufficient measures are in place to encourage and assist provincial governments to provide opportunities for everyone in Canada to learn both English and French.				3	36

(53)	Sufficient measures are in place to encourage and co-operate with the business community, labour organisations and other organisations or institutions to provide services in both English and French and to foster the recognition and use of those languages.		3	36
(54)	Sufficient measures are in effect to encourage and assist organisations and institutions to project the bilingual character of Canada in their activities in Canada and elsewhere.		2	24
(55)	Subject to the approval of the Governor in Council, strategies have been planned to enter into agreements or arrangements that recognise and advance the bilingual character of Canada with the governments of foreign states.		1	12
(56)	Strategies suitable for promoting the official languages in Canadian society are in effect.		2	24
(57)	The Department adopts measures to ensure suitable public consultation in the development of policies and review of programs relating to the advancement of the equality of status and use of English and French in Canadian society.		4	48
<b>Impact Actualisation Sub-Factor</b>				/360
<b>Action Plan Impact Actualisation Factor, Sections 42 &amp; 43</b>				/2328

## VII. Estimating the Potential Impact and Level of Responsibility of Federal Institutions

Not all federal institutions have the same potential impact on achieving the two commitments of Parliament set out in Section 41 of Part VII, and thus not all have the same degree of responsibility for this key component of the OLA. The grid of indicators of the potential impact and responsibility of federal institutions can be used to evaluate the impact that the activity of each institution, based on its mandate, *should have* on the vitality and the development of the English-speaking and French-speaking minority communities in Canada and on the full recognition and use of both English and French in Canadian society. Use of the model makes it possible to establish the level of institutional responsibility. Each indicator is rated by level according to a variable 10-point scale where "10 = extremely high level of potential impact / responsibility" and "1 = very low level of potential impact / responsibility". Weighting factors of "5, 4, 3, 2 and 1", respectively, are assigned to each of these indicators, since they have differing significance in terms of the successful implementation of Part VII as a whole. From the aggregate of these sensitivity analyses, it is possible to generate a classification of federal institutions according to their relative importance for implementing Part VII. These analyses also make it possible to subsequently establish the magnitude of each institution's accountability in regards to the requirements of Part VII.

Indicator of Potential Impact and Responsibility		Level (1-10)	Weighting Factor (1-5)	Total
1.	Impact of the institution's activities on decisions affecting directions, priorities, policies and use of the federal government's resources and on the method of operation of the government apparatus - all of which may impact on achieving the objectives of Part VII.		5	
2.	Major impact of the institution's activities on the direction implementing Part VII takes at the federal level.		5	
3.	Impact <sup>(21)</sup> of the institution's mandate on the vitality and the development of the minority official language communities.		4	

(21) The impact of the exercise of the mandates of the departments of Justice or Human Resources Development, for example, would at first glance seem more vital to the attainment of Part VII objectives than the exercise of the mandate of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

4.	Impact of the institution's mandate on the level of recognition and use of English and French in Canadian society.		4	
5.	Structuring effect of the institution's activities on major sectoral or regional components of society, including its potential positive or negative leverage for the development <sup>(22)</sup> of the communities or the advancement of the equality and use of the two official languages.		3	
6.	Scale of human resources and budgets available to support the development of the communities or to foster the recognition and use of both English and French.		3	
7.	Demographic scale <sup>(23)</sup> of the institution's mandate.		2	
8.	Impact of the institution's action on the direction of, and relevant services provided by, provincial and municipal institutions.		2	
9.	Degree of regionalisation and decentralisation of the institution's products and services.		1	
10.	Geographic scale <sup>(24)</sup> of the institution's mandate.		1	
<b>Institution's level of responsibility</b>				?

<sup>(22)</sup> The activities of some institutions may have a limited direct impact on the vitality and development of the communities because of the nature of their mandate, although they may have a significant multiplier effect when they take place in co-operation or synergy with those of other public and private institutions.

<sup>(23)</sup> This factor can be measured in absolute terms as well as in terms of the number of communities affected.

<sup>(24)</sup> The geographic factor should be applied with some sensitivity as to the decisive impact that the action of an institution with a limited geographic mandate may have on a given community in its territory.

## VIII. Sectoral Distribution Model of Activity of Federal Institutions in Relation to Part VII

In order to arrive at an accurate assessment of the impact of the action of a given institution as compared with that of the federal government as a whole, it is necessary to delimit the sectors of activity in which that institution operates. It is also important to define the level of sufficiency of government action with regard to Part VII on a sectoral basis.

The model of a *grid* provided below makes it possible to analyse the *distribution of impact*, by sector of activity, *of the potential action of federal institutions* which is *relevant to Part VII*. It establishes such a distribution, for each of the designated federal institutions, for six key sectors: economic development (ED), human resources development (HRD), cultural development and communications (CDC), health and social development (HSD), regulations (RE) and managing implementation (MI). Based on a 10-point scale, this distribution<sup>(25)</sup> is also a means of identifying the institutions that are predominant in each of the six sectors chosen.

This breakdown will facilitate analysis of the sufficiency of the action plans associated with each of these activity sectors. It is based on an analysis of the mandate and programs of each institution. By comparing the impact levels in a given sector with the *level of institutional responsibility*, it is possible in particular to target the institutions that are most important for achieving the objectives of Part VII in each sector.

---

<sup>(25)</sup> In this sectoral distribution, a total of 10 points is assigned to each institution.

## Sectoral Distribution Model of Activity of Federal Institutions in Relation to Part VII

Institution	ED	HRD	CDC	HSD	RE <sup>(26)</sup>	MI
Institution a)	7	0	0	2	1	0
Institution b)	6	2	0	0	0	2
Institution c)	0	2	8	0	0	0
Institution d)	2	2	0	6	0	0
Institution e)	1	0	0	0	3	6
Institution f)	2	5	1	2	0	0
Breakdown of sectoral predominance <sup>(27)</sup>						

<sup>(26)</sup> The regulatory sector is very important for the successful implementation of Part VII.

<sup>(27)</sup> One reason why it is important to determine the area of sectoral predominance in the activities of each institution is so that the dominant institutions in each of the six sectors of government intervention may be identified. Only one sector of predominance is assigned to each institution: this is the sector in which it earns a value of 5 or over.

## IX. Accountability, Sufficiency and Deficit

The analysis of the results of the evaluation of the action plans generates an appreciation of the magnitude of the task to be accomplished in fully implementing Part VII. This analysis makes it possible to establish three key measurements, which summarise and rate each institution's progress toward achievement of the Act's two objectives. Figure 1 in Appendix A depicts these three key measurements in chart form.

### IX.1. Coefficient of Required Impact

**The Coefficient of Required Impact** expresses the magnitude of the institution's accountability to Parliament with respect to Part VII of the OLA. It represents the institution's responsibility level actualised to 100%. This coefficient quantitatively defines what constitutes an *appropriate implementation scheme* for Part VII.

*This coefficient must be the institution's focal point and action target.*

### IX.2. Coefficient of Impact Actualisation

**The Coefficient of Impact Actualisation** expresses the magnitude of the sufficiency of an institution's action plan with respect to Part VII of the OLA. It represents the ratio of the responsibility level corresponding to the institution's mandate and of the Impact Actualisation Factor of its action plan. It expresses the proportion of the required accountability which the action plan as it stands generates.

The Coefficient of Impact Actualisation serves to determine the quality of the institution's planning, as well as its progress toward full achievement of the objectives of Part VII, within the context of its mandate.

### IX.3. Impact Actualisation Deficit

**The Impact Actualisation Deficit** expresses the magnitude of the deficit in foreseeable impact resulting from weaknesses in institutional planning for the implementation of Part VII. It represents the *shortfall*. It is obtained by subtracting the Coefficient of Impact Actualisation from the Coefficient of Required Impact for which the institution is responsible.

When the Impact Actualisation Deficit is reduced to zero, the institution will have fulfilled its mandate under Part VII.

## **X. Institution-Based Feedback Synopsis**

The institution-based feedback synopsis is designed to communicate the results of the Commissioner's analysis to the institution (see Appendix A: Standard Model of Institution-based Feedback Synopsis on Action Plans to Implement Part VII of the OLA, 1988).

The synopsis describes the principal findings that emerge from the analysis of the institution's action plan and the plan's sufficiency in terms of setting up an *appropriate implementation scheme*. It is designed to indicate how well the action plan complies with the requirements stemming from Part VII of the OLA. It is intended, in the short term, to support the process of implementing the action plan analysed and, in the medium term, to assist in improving the design of future action plans so as to enhance the vitality of the English and French linguistic minority communities and to foster the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

The feedback synopsis includes a range of recommendations for improving the likelihood that the institution's future action plans will culminate in the achievement of an appropriate implementation scheme. These recommendations afford the institution an indication of the orientation it can adopt to better fulfil its mandate with respect to Part VII of the Official Languages Act, 1988.

## **XI. Aggregate Analysis of the Sufficiency of the Government of Canada Part VII Application Strategy and Subsidiary Recommendations**

The Office of the Commissioner of Official Languages is preparing an aggregate analysis of the action plans. It is extracting and collating the main general findings that apply to:

- (a) specific sectors of activity, and
- (b) the machinery of government as a whole.

The results of the analysis are presented in the form of reports adapted to the various anticipated uses. In these the Commissioner makes suggestions and recommendations to the government aimed at improving the implementation of Part VII of the OLA by the entire government apparatus.

## APPENDIX A

### Standard Model of Institution-Based Feedback Synopsis on Action Plans to Implement Part VII of the Official Languages Act, 1988

#### 1. Name of Institution

#### 2. Mandate of Institution

#### 3. Significant General Information

#### 4. Results of Analysis

*Note: This analysis addresses the quality of institutional planning designed to achieve the objectives of Part VII, that is, it addresses the action plan as such. It cannot take into consideration all actions which might be taken by the institution but are not recorded in its plan. Similarly, it cannot vouch for full implementation of the action plan prepared by the institution; only a subsequent evaluation of the implementation of such a plan can do this.*

Analysis of the action plan has generated various data which can determine the magnitude of the institution's responsibility with respect to Part VII of the Official Languages Act, 1988 and the degree to which the plan, assuming it is fully implemented, will allow the institution to successfully develop an *appropriate implementation scheme* for Part VII of the Act. These data are represented in quantitative and qualitative form, and are conveyed as ranges or tiers rather than as absolute values.

##### 4.1. Institution's Level of Responsibility

The institution's level of responsibility expresses the magnitude of the impact that this institution, in light of its mandate, has for achieving the two main objectives of Part VII of the OLA. This level is determined by applying to the institution the 10 main indicators of responsibility or potential impact that appear in the *Analysis Framework for the Evaluation of Implementation Plans of Part VII of the Official Languages Act, 1988* (May, 1996). The data are transmitted as ranges or tiers rather than as absolute values.

<b>Institution's Level of Responsibility:</b>	<b>Tier # 2<sup>(28)</sup></b>
---	--------------------------------

#### **Findings:**

#### **4.2. Impact Actualisation Factor of Action Plan**

The Impact Actualisation Factor assigned to the institution is produced by applying the Part VII Implementation Plan Analysis Grid to the institution's action plan. Hence it expresses the degree to which this action plan, if fully implemented, can actualise the full magnitude of the possibilities available to the institution under its mandate to give effect to each of the commitments of Parliament set out in Section 41 of the Act.

<b>Impact Actualisation Factor:</b>	<b>(20%-29.99%)</b>
-------------------------------------	---------------------

**Findings:** This factor corresponds to tier # 8<sup>(29)</sup> in the results which the designated federal institutions should have achieved. This result situates this institution's action plan close to the average for first-generation plans, which is nevertheless quite insufficient.

#### **4.3. Comparative Impact Actualisation for Each Objective of Section 41**

The comparative impact actualisation for each objective of Section 41 is a means of identifying and comparing the degree to which the institution has assumed its responsibilities for achieving, to the full extent of its mandate, each objective of Part VII, namely that of enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development, and that of fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society. This analysis provides the institution with information that can enable it to better target either objective in its subsequent planning and to establish an equilibrium.

<sup>(28)</sup> The levels of responsibility of the institutions studied are set on a scale of 100 degrees, which is divided into four tiers. The institution's level of responsibility is indicated according to the tier in which it appears. The tiers are formed as follows: tier # 1: (75-100); tier # 2: (49-74); tier # 3: (23-48) and tier # 4: (0-22).

<sup>(29)</sup> Possible results are distributed over a scale of 10 tiers, namely: tier # 10 (0%-9.99%), tier # 9 (10 %-19.99%), tier # 8 (20%-29.99%), tier # 7 (30%-39.99%), tier # 6 (40%-49.99%), tier # 5 (50%-59.99%), tier # 4 (60%-69.99%), tier # 3 (70%-79.99%) and tier # 2 (80%-89.99%). Tier # 1 (90%-100%) is naturally the action plan quality level that the institutions must achieve.

Comparative Impact Actualisation for Each Objective of Section 41 <sup>(30)</sup>	S. 41(a): 193	S. 41(b): 192
--	------------------	------------------

## Findings:

### 4.4. Sufficiency of Part VII Implementation

Figure #1 shows the significance of the main results of the analysis of the institution's mandate and action plan. It provides an evaluation of the institution's *accountability* with regard to Part VII, and of the *sufficiency* and *impact deficit* of its action plan. It depicts the *responsibility level* on the vertical axis and the *Impact Actualisation Factor* on the horizontal axis.

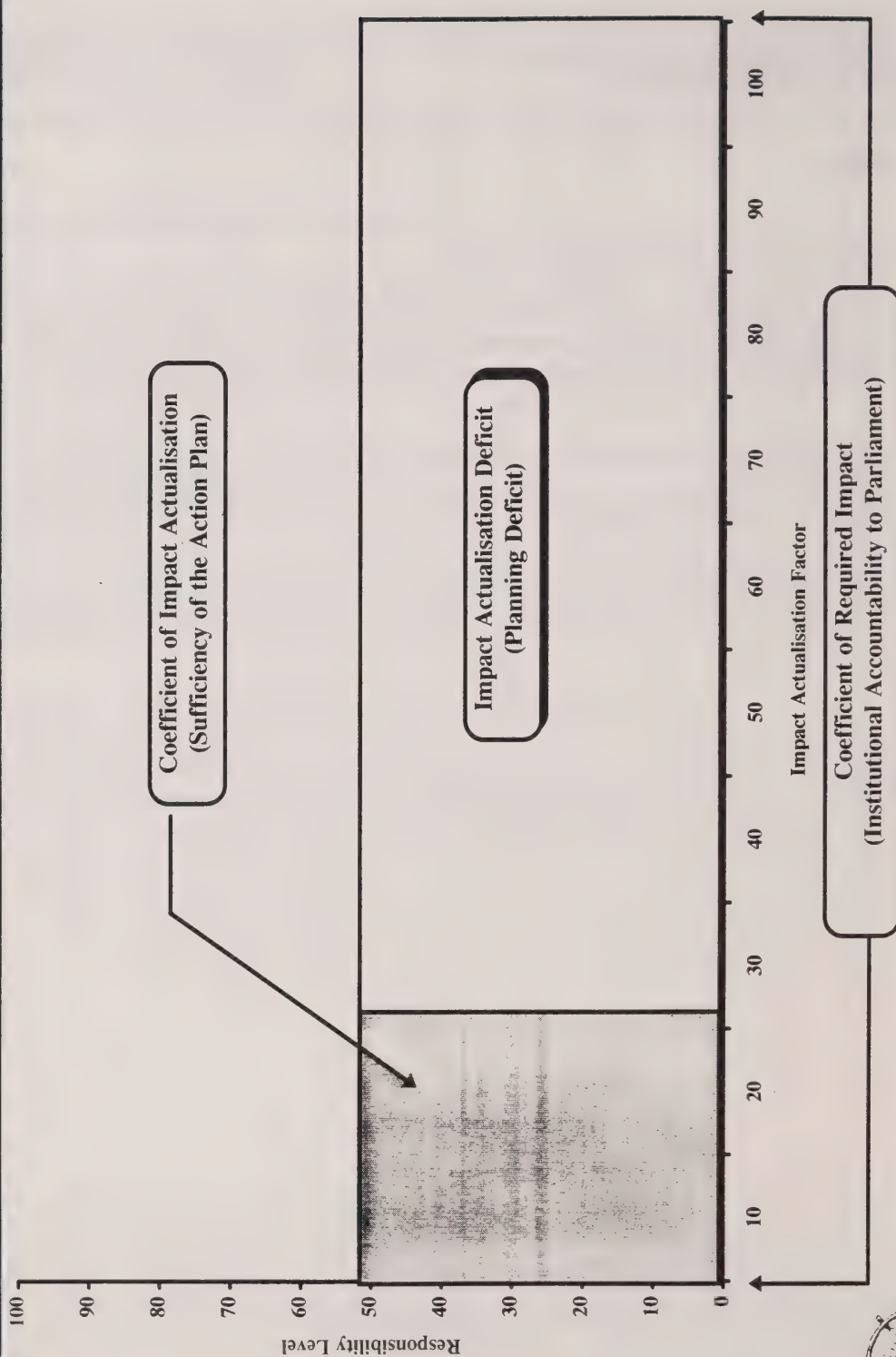
The *Coefficient of Required Impact* expresses the magnitude of the institution's accountability to Parliament. It represents the institution's responsibility level actualised at 100%. This coefficient quantitatively defines what constitutes an *appropriate implementation scheme* for Part VII.

The *Coefficient of Impact Actualisation* expresses the magnitude of the action plan's sufficiency. It represents the ratio of the responsibility level corresponding to the institution's mandate and the Impact Actualisation Factor of the institution's action plan. It expresses the proportion of the required accountability the action plan makes it possible to realise.

The *Impact Actualisation Deficit* expresses the magnitude of the deficit in the foreseeable impact resulting from weaknesses in institutional planning for implementing Part VII. It represents the *shortfall*. It is obtained by subtracting the Coefficient of Impact Actualisation from the Coefficient of Required Impact for which the institution is responsible.

<sup>(30)</sup> The maximum possible for each objective is 520 points.

**Figure # 1 : Sufficiency of Part VII Implementation Plan**



**Findings:** The Coefficient of Impact Actualisation<sup>(31)</sup> - sufficiency tier # 8 - of this institution is very low. This indicates that it needs to greatly improve the quality of its planning. Since its Coefficient of Required Impact<sup>(32)</sup> - accountability tier # 5 - is relatively high, the Impact Actualisation Deficit<sup>(33)</sup> for this institution is in deficit tier # 6.

#### 4.5. Impact Actualisation Factor by Analytical Subset

The criteria for evaluating the quality of the implementation plans of Part VII are distributed among six analytical subsets, which correspond to each of the six sufficiency benchmarks developed in the Analysis Framework. The analysis below makes it possible to determine the relative strengths and weaknesses of the action plan by analytical subset. Its results<sup>(34)</sup> will enable the institution to better focus its energies on improving the prospects for successfully implementing Part VII.

Impact Actualisation Factor, by Analytical Subset					
Policy/ leadership framework	Implementa- tion strategy	Results achieved and targeted impact	Management systems and performance monitoring	Accountability and reporting framework	Integration into institutional culture
Tier # 8	Tier # 8	Tier # 9	Tier # 9	Tier # 8	Tier # 8

#### Findings:

<sup>(31)</sup> Results are distributed over a scale of 10 tiers, namely: sufficiency tier # 10 (0-999), tier # 9 (1000-1999), tier # 8 (2000-2999), tier # 7 (3000-3999), tier # 6 (4000-4999), tier # 5 (5000-5999), tier # 4 (6000-6999), tier # 3 (7000-7999), tier # 2 (8000-8999), and tier # 1 (9000-10000).

<sup>(32)</sup> Results are distributed over a scale of 10 tiers, namely: accountability tier # 10 (0-999), tier # 9 (1000-1999), tier # 8 (2000-2999), tier # 7 (3000-3999), tier # 6 (4000-4999), tier # 5 (5000-5999), tier # 4 (6000-6999), tier # 3 (7000-7999), tier # 2 (8000-8999), and tier # 1 (9000-10000).

<sup>(33)</sup> Results are distributed over a scale of 10 tiers, namely: deficit tier # 1 (0-999), tier # 2 (1000-1999), tier # 3 (2000-2999), tier # 4 (3000-3999), tier # 5 (4000-4999), tier # 6 (5000-5999), tier # 7 (6000-6999), tier # 8 (7000-7999), tier # 9 (8000-8999) and tier # 10 (9000-10000).

<sup>(34)</sup> The Impact Actualisation Factor for each analysis subset is assigned to its corresponding tier according to a scale of ten tiers, namely: actualisation tier # 10 (0%-9.99%), tier # 9 (10%-19.99%), tier # 8 (20%-29.99%), tier # 7 (30%-39.99%), tier # 6 (40%-49.99%), tier # 5 (50%-59.99%), tier # 4 (60%-69.99%), tier # 3 (70%-79.99%) and tier # 2 (80%-89.99%). Tier # 1 (90%-100%) is naturally the action plan quality level that the institutions have to achieve.

#### 4.6. Distribution by Sector of Impact Actualisation Deficit

The vast majority of federal institutions operate in more than one sector of government activity. Hence it is essential to distribute the impact of the institution's action among the appropriate sectors, and to assign the deficit that corresponds to each of the sectors selected: economic development, human resources development, cultural development and communications, health and social development, regulations and managing implementation of Part VII at the level of a region, of a sector of government action, or for the entire machinery of government.

Sector:	ED	HRD	CDC	HSD	RE	MI
Sectoral Distribution <sup>(35)</sup> Model of Activity of Federal Institutions in Relation to Part VII	6	2	0	0	0	2
Impact Actualisation Deficit <sup>(36)</sup>	Tier # 6 x 60%	Tier # 6 x 20%	0	0	0	Tier # 6 x 20%

**FINDINGS:** The *impact actualisation deficit* is distributed according to the institution's main sectors of activity. The table illustrates the deficit in the institution's planning contribution to the various sectors of development of the minority official language communities and to the recognition and use of both official languages during 1995-1996.<sup>(37)</sup>

#### 5. Principal Observations and Conclusions:

#### 6. Principal Recommendations:

In order to support the institution's challenge of establishing its *appropriate implementation scheme* for Part VII of the OLA, 1988, the Commissioner of Official Languages recommends:

<sup>(35)</sup> The sum of 10 points per institution is distributed proportionally to the sectors in which it chiefly operates.

<sup>(36)</sup> Determining the value of the Impact Actualisation Deficit for each sector of activity involves identifying the tier where the institution's deficit is located and breaking it down according to the distribution of sectoral impact assigned to the institution. The tiers are listed as follows: deficit tier # 1 (0-999), tier # 2 (1000-1999), tier # 3 (2000-2999), tier # 4 (3000-3999), tier # 5 (4000-4999), tier # 6 (5000-5999), tier # 7 (6000-6999), tier # 8 (7000-7999), tier # 9 (8000-8999) and tier # 10 (9000-10000).

<sup>(37)</sup> One may assume that this shortfall was no less during the period 1988 to 1995.



4,6.- Répartition sectorielle du Déficit d'actualisation d'impact

La très grande majorité des institutions fédérales agit dans plus d'un secteur d'activité gouvernementale. Il devient donc essentiel de répartir l'incidence de l'action de l'institution entre les secteurs appropriés, et d'y rattacher le déficit correspondant à chacun des secteurs retenus : le développement économique, le développement des ressources humaines, le développement culturel et des communications, le développement social et de la santé, la réglementation et la gestion de la mise en oeuvre de la Partie VII à l'échelle d'une région, d'un secteur d'intervention gouvernementale ou de l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Secteur ←						
Dév éco	Dév RH	Dév CC	Dév SS	Réglem.	Gest. MO	
Répartition par secteur (35)						
de l'activité fédérale						
pertinente à la Partie VII						
Déficit d'actualisation (36)	Strate #6	Strate #6	0	0	0	Strate #6
x 60%						x 20%
d'impact (36)						

Constats : Le déficit d'actualisation d'impact est réparti selon les principaux secteurs d'intervention de l'institution. Le tableau illustre le déficit de l'apport de l'institution, en termes de planification, aux divers secteurs de développement des communautés linguistiques minoritaires et de reconnaissance et d'usage des deux langues officielles durant l'année 1995-1996 (37).

5.- Principales observations et conclusions :

6.- Principales recommandations :

Afin d'appuyer la démarche de l'institution dans la réalisation de son régime d'application approprié de la Partie VII de la LLO de 1988, le Commissaire aux langues officielles recommande :

- (35) Une somme de 10 points par institution est répartie selon la proportionnalité des secteurs dans lesquels elle dirige principalement ses interventions.
- (36) Pour déterminer la valeur du déficit d'actualisation d'impact pour chaque secteur d'intervention, il s'agit d'identifier la strate dans laquelle se situe le déficit de l'institution et de répartir ce dernier selon la répartition d'incidence sectorielle assignée à l'institution. Les strates sont réparties comme suit : la strate déficitaire # 1 (0-999), la strate # 2 (1000-1999), la strate # 3 (2000-2999), la strate # 4 (3000-3999), la strate # 5 (4000-4999), la strate # 6 (5000-5999), la strate # 7 (6000-6999), la strate # 8 (7000-7999), la strate # 9 (8000-8999) et la strate # 10 (9000-10000).
- (37) On peut supposer que ce manque à gagner n'était pas moindre durant la période 1988-1995.

(31) Les résultats sont répartis sur une échelle de dix strates, soit la strate d'actualisation d'impact # 10 (0-999), la strate # 9 (1000-1999), la strate # 8 (2000-2999), la strate # 7 (3000-3999), la strate # 6 (4000-4999), la strate # 5 (5000-5999), la strate # 4 (6000-6999), la strate # 3 (7000-7999), la strate # 2 (8000-8999), et la strate # 1 (9000-10000).

(32) Les résultats sont répartis sur une échelle de dix strates, soit la strate d'impact requis # 10 (0-999), la strate # 9 (1000-1999), la strate # 8 (2000-2999), la strate # 7 (3000-3999), la strate # 6 (4000-4999), la strate # 5 (5000-5999), la strate # 4 (6000-6999), la strate # 3 (7000-7999), la strate # 2 (8000-8999), et la strate # 1 (9000-10000).

(33) Les résultats sont répartis sur une échelle de dix strates, soit la strate déficitaire # 1 (0-999), la strate # 2 (1000-1999), la strate # 3 (2000-2999), la strate # 4 (3000-3999), la strate # 5 (4000-4999), la strate # 6 (5000-5999), la strate # 7 (6000-6999), la strate # 8 (7000-7999), la strate # 9 (8000-8999), et la strate # 10 (9000-10000).

(34) Le Facteur d'actualisation d'impact pour chaque sous-cadre analytique est réparti selon une échelle de dix strates, soit la strate d'actualisation # 10 (0%-9,99%), la strate # 9 (10%-19,99%), la strate # 8 (20%-29,99%), la strate # 7 (30%-39,99%), la strate # 6 (40%-49,99%), la strate # 5 (50%-59,99%), la strate # 4 (60%-69,99%), la strate # 3 (70%-79,99%) et la strate # 2 (80%-89,99%). La strate # 1 (90%-100%) demeure évidemment le niveau de qualité des plans d'action que les institutions doivent atteindre.

### Constats :

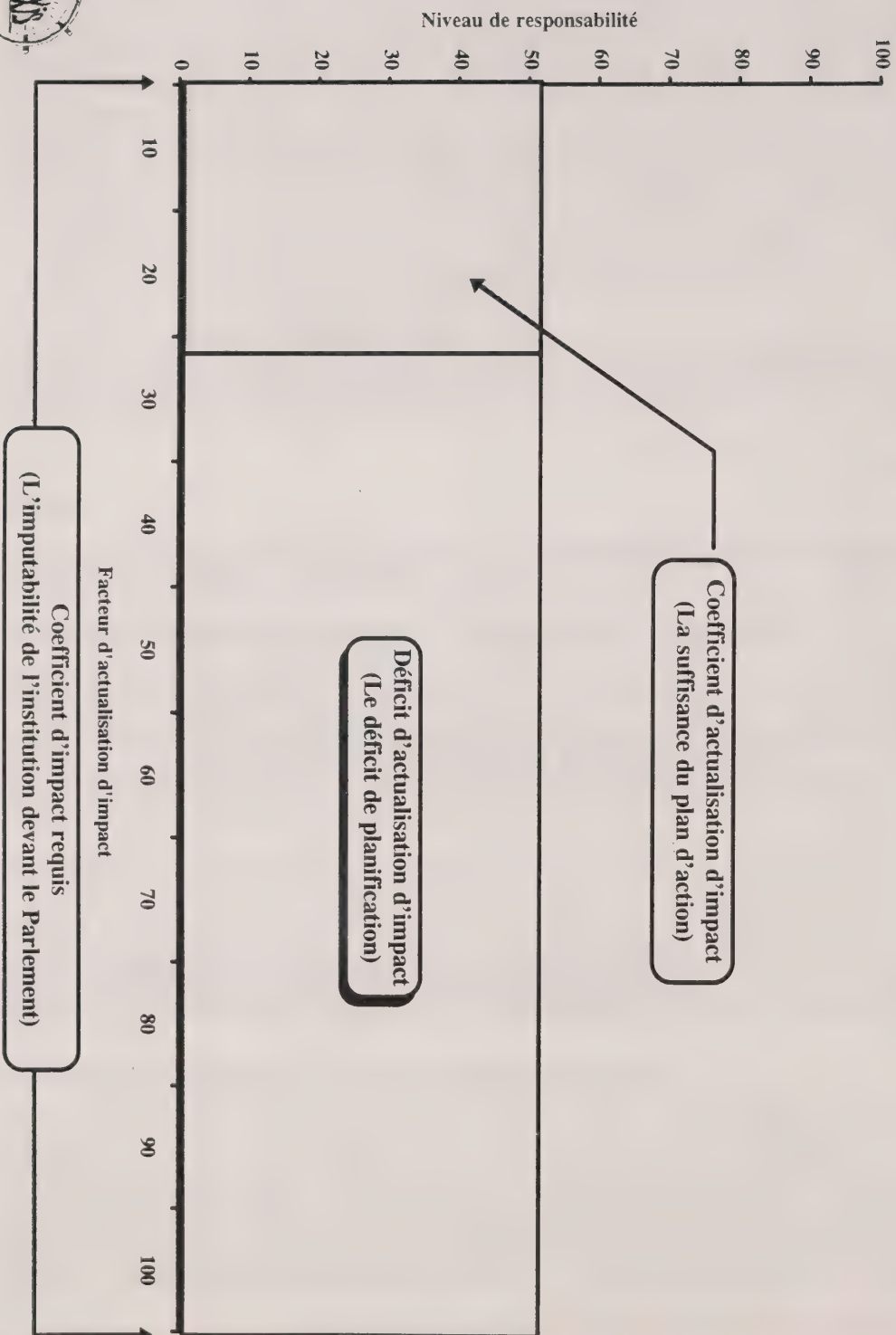
Facteur d'actualisation d'impact par sous-cadre analytique					
Cadre politique/ leadership	Stratégie de mise en oeuvre	Résultats obtenus & incidence escomptée	Systèmes de gestion & de vérification du rendement	Cadre de responsabilisation et reddition de comptes	Intégration à la culture organisationnelle
Strate # 8	Strate # 8	Strate # 9	Strate # 9	Strate # 8	Strate # 8

4.5.- Facteur d'actualisation d'impact par sous-cadre analytique

Les critères d'évaluation de la qualité des plans d'application de la Partie VII sont répartis en six sous-cadres analytiques, lesquels correspondent à chacun des six indicateurs de suffisance élaborés au *Dispositif d'analyse*. L'analyse ci-dessous permet de cerner les forces et les faiblesses relatives du plan d'action par sous-cadre analytique. Elle permettra à l'institution, à la lumière des résultats<sup>(34)</sup>, de cibler davantage ses énergies pour améliorer ses chances de succès dans la mise en oeuvre de la Partie VII.

Constats : Le coefficient d'actualisation d'impact<sup>(31)</sup> -- strate de suffisance # 8 -- de cette institution est très bas. Il indique la nécessité pour celle-ci d'améliorer de beaucoup la qualité de sa planification. Étant donné que son coefficient d'impact requis<sup>(32)</sup> -- strate d'imputabilité # 5 -- est élevé, le déficit d'actualisation d'impact<sup>(33)</sup> de cette institution se situe à la strate déficitaire # 6.

Figure # 1 : La suffisance du Plan d'application de la Partie VII



Actualisation d'impact comparative <sup>(30)</sup>	Epanouissement des communautés: 193	Reconnaissance et usage du français et de l'anglais : 192
--	-------------------------------------	---

Constats :

#### 4.4.- La suffisance du plan d'application de la Partie VII

La Figure # 1 permet de cerner la signification des principaux résultats de l'analyse du mandat de l'institution et de son plan d'action. Elle fournit une évaluation de l'imputabilité de l'institution à l'égard de la Partie VII ainsi que de la *suffisance* et du *déficit d'impact* de son plan d'action. On y retrouve le *niveau de responsabilité* sur l'axe vertical et le *facteur d'actualisation d'impact* sur l'axe horizontal.

Le *coefficient d'impact requis* exprime l'ampleur de l'imputabilité de l'institution devant le Parlement. Il représente le niveau de responsabilité dont une institution se serait acquittée à 100 p. cent. Ce coefficient définit, sur le plan quantitatif, ce qui constitue un *régime d'application approprié* de la Partie VII.

Le *coefficient d'actualisation d'impact* exprime l'ampleur de la *suffisance* du plan d'action d'une institution. Il résulte du rapport du niveau de responsabilité correspondant au mandat de l'institution et du facteur d'actualisation d'impact de son plan d'action. Il exprime la proportion de l'imputabilité que permet de réaliser le plan d'action.

Le *déficit d'actualisation d'impact* exprime l'ampleur du *déficit* d'impact prévisible résultant des faiblesses de la planification institutionnelle de mise en oeuvre de la Partie VII. Il représente le manque à gagner. On l'obtient en soustrayant le coefficient d'actualisation d'impact du coefficient d'impact requis incombant à l'institution.

<sup>(30)</sup> Le maximum possible pour chaque objectif se chiffre à quelques 520 points.

1988, (mai 1996). Les données sont transmises par tranches ou strates plutôt que par valeurs absolues.

Niveau de responsabilité de l'institution :	Strate # 2 <sup>(28)</sup>
---	----------------------------

Constats :

#### 4,2.- Facteur d'actualisation d'impact du plan d'action

Le *Facteur d'actualisation d'impact* attribué à l'institution est le résultat de l'application de la *Grille d'analyse des plans d'action d'application de la Partie VII* au plan d'action de cette institution. Il exprime donc la mesure selon laquelle ce plan d'action, s'il est pleinement mis en oeuvre, permettra d'actualiser toute l'ampleur des possibilités qu'a l'institution, en vertu de son mandat, de donner effet à chacun des engagements du Parlement consacrés à l'article 41 de la Loi.

Facteur d'actualisation d'impact :	(20 %-29,99 %)
------------------------------------	----------------

**Constats :** Ce facteur correspond à la strate # 8 <sup>(29)</sup> des résultats qu'auraient dû atteindre les institutions fédérales. Ce résultat situe le plan d'action de cette institution près de la fourchette de qualité moyenne des plans de la 1<sup>re</sup> génération, ce qui demeure néanmoins tout à fait insuffisant.

#### 4,3.- Actualisation d'impact comparative selon chaque objectif de l'article 41

L'*actualisation d'impact comparative* selon chaque objectif de l'article 41 permet de constater et de comparer le degré auquel l'institution a assumé ses responsabilités de réaliser, dans toute la mesure de son mandat, l'un et l'autre objectif de la Partie VII, soit celui de favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et d'appuyer leur développement, ainsi que celui de promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. Cette analyse fournit à l'institution un éclairage lui permettant de cibler davantage l'un ou l'autre objectif dans sa planification ultérieure dans l'optique d'établir l'équilibre.

(28) Les niveaux de responsabilité des institutions étudiées sont échelonnés sur une échelle de 100 degrés, répartie sur quatre strates: strate # 1 : (75-100) ; strate # 2 : (49-74) ; strate # 3 : (23-48) et la strate # 4 : (0-22).  
(29) Les résultats possibles de l'évaluation (*Facteur d'actualisation d'impact*) sont répartis sur une échelle de dix strates, soit la strate d'actualisation # 10 (0 %-9,99%), la strate # 9 (10 %-19,99%), la strate # 8 (20 %-29,99%), la strate # 7 (30 %-39,99%), la strate # 6 (40 %-49,99%), la strate # 5 (50 %-59,99%), la strate # 4 (60 %-69,99%), la strate # 3 (70 %-79,99%) et la strate # 2 (80 %-89,99%). La strate # 1 (90 %-100 %) demeure évidemment le niveau de qualité des plans d'action que les institutions doivent atteindre.

## ANNEXE A

### Modèle type de Fiche de rétroaction institutionnelle relativement au plan d'action de mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988

#### 1.- Nom de l'institution

#### 2.- Mandat de l'institution

#### 3.- Informations générales significatives

#### 4.- Résultats de l'analyse

*Nota : Cette analyse porte sur la qualité de la planification institutionnelle destinée à réaliser les objectifs de la Partie VII, soit sur le plan d'action en tant que tel. Elle ne peut considérer toutes les actions qui pourraient être prises par l'institution mais qui ne sont pas inscrites à son plan. Dans le même sens, elle ne peut se porter garante de l'entière mise en oeuvre du plan d'action préparé par l'institution ; seule une évaluation ultérieure de la mise en oeuvre pourrait le faire.*

L'analyse du plan d'action a généré plusieurs données qui permettent de cerner l'ampleur de la responsabilité de l'institution en regard à la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988 et le degré auquel le plan, supposant qu'il soit pleinement mis en oeuvre, permettra à l'institution d'atteindre le seuil d'un régime d'application approprié de la Partie VII de la *Loi*. Ces données sont représentées sous formes quantitatives et qualitatives. Les données sont transmises par tranches ou strates plutôt que par valeurs absolues.

#### 4,1.- Niveau de responsabilité de l'institution

Le niveau de responsabilité de l'institution est l'expression de l'ampleur de l'impact que cette institution, à la lumière de son mandat, peut avoir sur la réalisation des deux principaux objectifs de la Partie VII de la LLO. Ce niveau est le fruit de l'application à l'institution des dix principaux indicateurs de responsabilité ou de potentiel d'impact figurant au *Dispositif d'analyse des plans d'application de la Partie VII de la Loi* sur les langues officielles de

L'institution aura pleinement comblé son mandat sous la Partie VII lorsque le Déficit d'actualisation d'impact sera réduit à zéro.

## X.- Fiche de réaction institutionnelle

La fiche de réaction institutionnelle sert à communiquer les résultats de l'analyse du Commissaire à l'institution (voir l'Annexe A : Modèle type de Fiche de réaction institutionnelle relative au plan d'action de mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO de 1988).

La fiche fait état des principales conclusions qui se dégagent de l'analyse du plan d'action de l'institution et du degré de suffisance de ce plan par rapport à la mise en vigueur d'un régime d'application approprié. Elle est aménagée de façon à fournir des indications de conformité du plan d'action avec les impératifs découlant de la Partie VII de la LLO. Elle est conçue dans l'esprit, à court terme, d'entricher le processus de la mise en oeuvre du plan d'action analysé et, à moyen terme, d'appuyer l'amélioration de la conceptualisation des plans d'action à venir de façon à favoriser, dans toute la mesure du possible, l'épanouissement des communautés minoritaires francophones et anglophones du Canada et à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société.

La fiche de réaction comprend l'articulation d'une brochure de recommandations après l'améliorer les chances que les futurs plans d'actions de l'institution culminent à la réalisation d'un régime d'application approprié. Ces recommandations donnent une indication aux institutions de l'orientation qu'ils pourront adopter pour mieux s'acquitter de leur mandat en ce qui concerne la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988.

## XI.- Analyse agrégée de la suffisance de la stratégie gouvernementale d'application de la Partie VII et recommandations tributaires

Le Commissariat effectue une synthèse de l'analyse des vingt-sept plans d'action. Il en extrait les principales conclusions globales s'appliquant :

- (a) à des secteurs donnés d'activité, et
- (b) à l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

Ces résultantes de l'analyse sont configurées sous forme de rapports adaptés aux diverses utilisations anticipées. Le Commissaire y formule des suggestions et des recommandations au gouvernement visant l'amélioration de la mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO par l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

## IX.- L'imputabilité, la suffisance et le déficit

L'analyse des résultats de l'évaluation des plans d'action permet de saisir l'ampleur de la tâche à accomplir pour la pleine réalisation de la mise en oeuvre de la Partie VII. Elle permet d'établir pour chaque institution trois balises clés qui résument et calibrent la progression vers l'atteinte des deux objectifs de cette composante clé de la Loi. La Figure # 1 à l'Annexe A présente de façon visuelle ces trois balises névralgiques.

### IX,1.- Le Coefficient d'impact requis

Le Coefficient d'impact requis exprime, en ce qui concerne la Partie VII de la LLO de 1988, l'ampleur de l'imputabilité de l'institution devant le Parlement. Il représente le niveau de responsabilité dont une institution se serait acquittée à 100 p. cent. Ce coefficient définit, sur le plan quantitatif, ce qui constitue un *régime d'application approprié* de la Partie VII.

Ce coefficient constitue le point de mire que doit viser et atteindre l'institution.

### IX,2.- Le Coefficient d'actualisation d'impact

Le Coefficient d'actualisation d'impact exprime, en ce qui concerne la Partie VII de la LLO de 1988, l'ampleur de la suffisance du plan d'action d'une institution. Il résulte du rapport du niveau de responsabilité correspondant au mandat de l'institution et du facteur d'actualisation d'impact de son plan d'action. Il exprime la proportion de l'imputabilité que permet de générer le plan d'action dans sa forme actuelle.

Le Coefficient d'actualisation d'impact permet de cerner la qualité de la planification institutionnelle ainsi que sa progression vers la pleine réalisation des objectifs de la Partie VII dans le cadre de son mandat.

### IX,3.- Le Déficit d'actualisation d'impact

Le Déficit d'actualisation d'impact exprime l'ampleur du déficit d'impact prévisible résultant des faiblesses de la planification institutionnelle de mise en oeuvre de la Partie VII. Il représente le manque à gagner. On l'obtient en soustrayant le coefficient d'actualisation d'impact du coefficient requis incombant à l'institution.

## Grille de répartition par secteur de l'activité fédérale pertinente à la Partie VII

Institution	DÉ	DRH	DCC	DSS	Ré <sup>(26)</sup>	GMO
Institution a)	7	0	0	2	1	0
Institution b)	6	2	0	0	0	2
Institution c)	0	2	8	0	0	0
Institution d)	2	2	0	6	0	0
Institution e)	1	0	0	0	3	6
Institution f)	2	5	1	2	0	0
Répartition des prépondérances sectorielles <sup>(27)</sup>						

<sup>(26)</sup> Le secteur de la réglementation est très important pour le succès de la mise en oeuvre de la Partie VII.

<sup>(27)</sup> Il est important de déterminer le secteur de prépondérance sectorielle de l'activité de chaque institution afin, entre autres, d'identifier les institutions prépondérantes dans chacun des six secteurs d'intervention gouvernementale. Une seule prépondérance sectorielle est assignée à chaque institution, et ce, dans le secteur dans lequel lui revient une valeur de 5 et plus.

## VIII.- Grille de répartition par secteur de l'activité fédérale pertinente à la Partie VII

Afin d'en arriver à une appréciation juste de la portée de l'action d'une institution donnée par rapport à celle du gouvernement fédéral dans son ensemble, il est nécessaire de délimiter les secteurs d'activité dans lesquels intervient cette institution. Il importe aussi de cerner le niveau de suffisance de l'action gouvernementale en rapport avec la Partie VII sur une base sectorielle.

Le modèle de *Grille* ci-dessous permet d'analyser la répartition de l'incidence, par secteur d'intervention, de l'action potentielle des institutions fédérales qui est pertinente à la Partie VII. Elle sert à effectuer une telle répartition, pour chacune des institutions fédérales, sur six secteurs clés : le développement économique (DE), le développement des ressources humaines (DRH), le développement culturel et des communications (DCC), le développement social et de la santé (DSS), la réglementation (Ré) et la gestion de la mise en oeuvre (GME). Balisée sur une échelle de 10 points, cette répartition<sup>(25)</sup> permet aussi d'identifier les institutions qui sont impliquées de façon prédominante dans chacun des six secteurs retenus.

Cette répartition facilite l'analyse de suffisance des plans d'action associés à chacun de ces secteurs d'intervention. Elle est inspirée de l'analyse du mandat et de la programmation de chaque institution. En juxtaposant les niveaux d'incidence dans un secteur donné au niveau de *responsabilité des institutions*, on pourra notamment cibler les institutions les plus importantes pour la réalisation des objectifs de la Partie VII dans chaque secteur.

---

(25) Un total de 10 points est assigné à chacune des institutions lors de la répartition sectorielle.

9.	Le degré de régionalisation et de décentralisation des produits et services de l'institution.		1	
10.	Portée géographique <sup>(24)</sup> du mandat de l'institution.		1	
Niveau de responsabilité de l'institution				?

<sup>(24)</sup> L'application du facteur géographique doit se faire avec une sensibilité aux situations où, même si elle est limitée sur le plan géographique, l'action d'une institution peut avoir un impact déterminant sur le sort d'une communauté donnée qui se trouve sur son territoire.

3.	Incidence <sup>(21)</sup> du mandat de l'institution sur le développement et l'épanouissement des communautés minoritaires officielles.	4	
4.	Incidence du mandat de l'institution sur le niveau de reconnaissance et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.	4	
5.	Effet structurant des activités de l'institution sur d'importantes composantes sectorielles ou régionales de la société, y compris le potentiel de levier positif ou négatif de développement <sup>(22)</sup> des communautés ou de progression vers l'égalité des langues officielles.	3	
6.	Ampleur des ressources humaines et des enveloppes budgétaires pouvant appuyer le développement des communautés ou promouvoir la reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais.	3	
7.	Portée démographique <sup>(23)</sup> du mandat de l'institution.	2	
8.	Incidence de l'action de l'institution sur les orientations et services pertinents des institutions provinciales et municipales.	2	

<sup>(21)</sup> L'incidence de l'actualisation des mandats des ministères de la Justice ou du Développement des ressources humaines, par exemple, semble plus déterminante de la réussite de la Partie VII que ne l'est, à prime abord, celle de l'actualisation du mandat du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

<sup>(22)</sup> Les activités de certaines institutions peuvent avoir un impact direct limité sur l'épanouissement et le développement des communautés en raison de la nature du mandat de celles-ci, tout en pouvant exercer un effet multiplicateur important lorsqu'elles se déroulent en collaboration ou en synergie avec celles d'autres institutions publiques et privées.

<sup>(23)</sup> Celle-ci peut se mesurer en termes absolus et en nombre de communautés affectées.

# VII.- Estimation du potentiel d'impact / de la responsabilité institutionnelle

Les institutions fédérales n'ont pas toutes le même potentiel d'impact sur la réalisation de l'un et l'autre objectifs du Parlement consacrés à l'article 41 de la Partie VII ; elles n'ont pas par conséquent un degré de responsabilité égal à l'endroit de cette composante clé de la *Loi sur les langues officielles* de 1988. La grille des indicateurs de potentiel d'impact / de la responsabilité institutionnelle permet d'évaluer la portée que *devrait avoir* l'activité de chaque institution fédérale, à la lumière de son mandat, sur le développement et l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada ainsi que sur la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. L'application de la grille permet d'établir le niveau de responsabilité institutionnelle. Chaque indicateur est calibré par niveau selon une échelle variable de dix points sur laquelle « 10 = niveau de potentiel d'impact / de responsabilité extrêmement élevé » et « 1 = niveau de potentiel d'impact / de responsabilité très faible ». Des facteurs de pondération de respectivement « 5, 4, 3, 2 et 1 » sont assignés à chacun de ces indicateurs puisqu'ils ont une importance inégale sur le succès de la mise en oeuvre de la Partie VII vue dans son ensemble. L'agrégé de ces analyses de sensibilité permet de générer un classement des institutions fédérales selon leur importance relative pour la mise en oeuvre de la Partie VII. Ces analyses permettent aussi d'établir par la suite l'ampleur de l'imputabilité de chaque institution face aux exigences de la Partie VII.

Indicateur de potentiel d'impact / de responsabilité			
	Niveau (1-10)	Facteur de pondération (1-5)	Total
1. Effet structurant des activités de l'institution sur les décisions touchant les orientations, les priorités, les politiques et l'utilisation des ressources du gouvernement fédéral et sur le mode de fonctionnement de l'appareil gouvernemental, lesquels peuvent tous avoir des retombées sur la réalisation des objectifs de la Partie VII.		5	
2. Incidence importante des activités de l'institution sur l'orientation de la mise en oeuvre de la Partie VII à l'échelle du gouvernement fédéral.		5	

(56)	Des stratégies convenables de promotion de langues officielles dans la société canadienne sont mises en vigueur.			2	24
(57)	Le ministère prend les mesures aptes à assurer la consultation convenable sur l'élaboration des principes d'application et la révision des programmes favorisant la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.			4	48
Sous-facteur d'actualisation d'impact					/360
Facteur d'actualisation d'impact du Plan d'action, articles 42 & 43					/2328

(50)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour que les gouvernements provinciaux favorisent le développement des minorités francophone et anglophone, et notamment, leur offrent des services provinciaux et municipaux en français et en anglais.			4	48
(51)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour que les gouvernements provinciaux assurent aux minorités francophone et anglophone leur instruction dans leur propre langue.			5	60
(52)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour encourager les gouvernements provinciaux à donner à tous la possibilité d'apprendre le français et l'anglais.			3	36
(53)	Des mesures suffisantes sont mises en vigueur pour encourager les entreprises, les organisations patronales et syndicales, les organismes bénévoles et autres à fournir leurs services en français et en anglais et à favoriser la reconnaissance et l'usage de ces deux langues, et pour collaborer avec eux à ces fins.			3	36
(54)	Des mesures suffisantes sont mises en vigueur pour encourager et aider les organisations, associations ou autres organismes à refléter et promouvoir, au Canada et à l'étranger, le caractère bilingue du Canada.			2	24
(55)	Des stratégies sont envisagées pour conclure avec des gouvernements étrangers, sous réserve de l'aval du gouverneur en conseil, des accords ou arrangements reconnaissant et renforçant l'identité bilingue du Canada.			1	12

	les intéressés.				
(45)	Des processus et des moyens convenables de concertation parmi les institutions sont conçus et mis à contribution.			3	36
(46)	Des mesures incitatives sont mises en place pour initier et stimuler des partenariats stratégiques impliquant les communautés minoritaires de langue officielle, les institutions fédérales, les autres niveaux de gouvernement ainsi que les secteurs privé et communautaire.			3	36
(47)	L'analyse du potentiel d'impact de l'activité de toutes les institutions fédérales sur la réalisation des objectifs de la Partie VII est prévue de manière à établir le niveau de leur responsabilité.			3	36
	<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>				<b>/1968</b>
	<i>Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Article 42 correspond-elle à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur ?</i>				
<b>VI.2.- Article 43 : La promotion de l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne</b>					
(48)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour encourager et réaliser l'apprentissage du français et de l'anglais.			3	36
(49)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour encourager le public à mieux accepter et apprécier le français et l'anglais.			3	36

	l'appareil gouvernemental.			
(37)	Une politique de reddition de comptes <sup>(20)</sup> institutionnelle est élaborée et mise en vigueur pour toutes les institutions désignées.		4	48
(38)	Un schéma de « pratiques optimales » est élaboré pour appuyer la planification et la réussite de la mise en oeuvre de la Partie VII par les institutions.		2	24
(39)	Le cycle d'élaboration des plans d'action est coordonné de manière à coïncider avec le cycle de planification budgétaire annuelle du gouvernement.		3	36
(40)	Des processus et des moyens convenables de rétroaction sur les plans d'action et leur mise en oeuvre sont développés.		2	24
(41)	Patrimoine canadien a articulé les principes directeurs s'appliquant aux régions administratives des institutions fédérales dans l'élaboration et la mise en oeuvre des plans d'action.		2	24
(42)	Les principes directeurs soutenant une politique plus équitable d'allocation des contrats d'approvisionnement des institutions aux entrepreneurs des communautés linguistiques sont articulés et mis en oeuvre.		3	36
(43)	Les principes directeurs encadrant l'implication des communautés aux procédures et aux ententes de dévolution des pouvoirs aux provinces sont articulés et mis en oeuvre.		3	36
(44)	Les principaux enjeux reliés à la mise en oeuvre de la Partie VII sont cernés, circonstances et clairement communiqués aux institutions et à tous		4	48

<sup>(20)</sup> Une telle politique établit la nature, et les niveaux hiérarchiques, des comptes à rendre tout au long de la chaîne d'imputabilité et de responsabilité.

(30)	Les principes directeurs appropriés relevant de la Partie VII qui doivent s'appliquer à la conception et au développement de l'infrastructure, et de l'usage que doivent en faire les institutions pour réaliser les objectifs de l'article 41 sont clairement énoncés au plan d'action.			3	36
(31)	Des bases de données pangouvernementales essentielles à la mise en oeuvre sont constituées.			4	48
(32)	Des systèmes de vérification périodique de l'évolution de la mise en oeuvre des plans d'actions <i>institutionnels</i> sont décrits au plan d'action.			2	24
(33)	Des indices de mesures de l'impact du mandat agrégé du gouvernement fédéral sur les objectifs de la Partie VII ont été identifiés.			2	24
(34)	Des systèmes de dépistage et d'évaluation périodique des résultats et de l'incidence de l'action agrégée du gouvernement fédéral sur la réalisation des objectifs de la Partie VII sont articulés au plan d'action.			5	60
(35)	Des stratégies appropriées de formation et d'orientation pour les cadres supérieurs des institutions fédérales sont réalisées pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.			4	48
(36)	Des stratégies appropriées de formation et d'orientation pour les gestionnaires et les professionnels sont prévues pour l'ensemble de			3	36

(22)	Les niveaux hiérarchiques chargés de la mise en oeuvre au sein des institutions qu'exige Patrimoine canadien conviennent.			3	36
(23)	Les ressources essentielles à la coordination de la mise en oeuvre de la Partie VII sont allouées.			4	48
(24)	Des indices de mesure globaux permettant de bien cerner la vitalité des communautés ont été identifiés.		s/o	5	30
(25)	Des indicateurs clés du statut et de l'usage des deux langues par secteur et par région ont été identifiés.	s/o		5	30
(26)	Cet organisme central a configuré un portrait fiable et fidèle de la réalité des communautés, de leurs difficultés et de leur potentiel de développement, et il l'a communiqué aux institutions fédérales.			4	48
(27)	Des bases de données pan-gouvernementales essentielles à la planification sont constituées.			4	48
(28)	Cet organisme central a articulé les principes directeurs qui auront pour effet d'uniformiser <sup>(19)</sup> les systèmes d'information et les indicateurs de résultats de la mise en oeuvre de la Partie VII, autant sur l'ensemble du mandat gouvernemental qu'à l'échelle du pays.			4	48
(29)	Cet organisme central a défini les principes directeurs relativement à la réallocation des fonds disponibles et au financement des stratégies d'élaboration des plans d'action, de leur mise en oeuvre et de l'évaluation de leurs résultats et de leur incidence.			4	48

<sup>(19)</sup> L'harmonisation des impacts et des résultats ne signifie pas l'uniformité des moyens ou des efforts, au contraire. Il est évident que ceux-ci devront varier énormément selon la région du pays et selon la nature du mandat de l'institution.

	coordination et de concertation interministérielles.				
(14)	Le plan d'action démontre une connaissance approfondie et une conception stratégique de l'évolution des communautés minoritaires de langue officielle et de la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais.			4	48
(15)	Le plan d'action démontre une compréhension raffinée de l'évolution des besoins et des aspirations des communautés.			5	60
(16)	Le plan d'action démontre une connaissance approfondie des programmes fédéraux et une analyse stratégique de leur contribution potentielle à la réalisation de l'un et l'autre objectif de l'article 41.			5	60
(17)	Les mesures qui sont élaborées au plan d'action démontrent une connaissance approfondie des systèmes décisionnels du gouvernement touchant les politiques, les programmes, les priorités et les ressources.			4	48
(18)	Des moyens suffisants de mise en oeuvre de la Partie VII à l'échelle gouvernementale sont clairement articulés.			4	48
(19)	Le plan d'action prévoit une stratégie de maillage ou de partenariat avec d'autres organismes, tant publics que privés.			3	36
(20)	Un cadre approprié d'imputabilité institutionnelle est articulé.			5	60
(21)	La nature et l'ampleur des responsabilités des organismes centraux dans la mise en oeuvre de la Partie VII à l'échelle du gouvernement sont clairement énoncées pour chaque institution visée.			2	24

(6)	Des analyses de sensibilité sont effectuées pour déterminer lesquelles de ces dernières devraient être ajoutées en priorité à la liste des institutions visées pour donner pleinement effet à la Loi.			1	12
(7)	Des stratégies convenables de consultation des communautés sont mises en place pour susciter les partenariats essentiels à la concrétisation des engagements consacrés à la Partie VII.			4	48
(8)	Des stratégies convenables d'implication des communautés (outreach) sont mises à contribution pour susciter les partenariats essentiels à la concrétisation de ces engagements.			4	48
(9)	Des procédures sont entamées pour assurer que les ressources financières essentielles à la réussite sont libérées.			5	60
(10)	L'orientation du plan d'action actualise suffisamment le rôle de leadership et d'appui aux autres institutions fédérales qui revient à Patrimoine canadien.			4	48
(11)	Le plan d'action de cet organisme central prévoit la conception et l'application d'un modèle d'évaluation des plans d'action des institutions fédérales et un modèle et mécanisme de rétroaction de leur mise en oeuvre.			4	48
(12)	Des stratégies pour faciliter la collaboration et la synergie parmi les institutions d'un même secteur sont élaborées.			3	36
(13)	Le plan d'action manifeste une attitude proactive envers la mise en oeuvre de la Partie VII, et particulièrement, en ce qui a trait aux fonctions de			2	24

Critère d'évaluation	Favoriser l'épanouissement et appuyer le développement	Promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage des langues officielles	Facteur de pondération	Actualisation d'impact

*VI,1.- Article 42 : La coordination de la mise en oeuvre par les institutions fédérales de l'engagement du gouvernement fédéral consacré à la Partie VII.*

(1)	Le plan prévoit l'application des normes de performance institutionnelle qui conviennent.		5	60
(2)	Des normes de performance appropriées pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental sont élaborées.		5	60
(3)	Le plan d'action assure le développement au sein des institutions fédérales de programmes appropriés à la réalisation des objectifs de la Partie VII.		3	36
(4)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour susciter et encourager la pleine mise en oeuvre des engagements afférents à la Partie VII par les 26 institutions fédérales visées par la directive gouvernementale de 1994.		5	60
(5)	Des mesures suffisantes sont mises en place pour susciter et encourager la mise en oeuvre des engagements afférents à la Partie VII par les institutions fédérales exclues de la directive d'août 1994.		4	48

Sous-facteur d'actualisation d'impact						/834
Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Intégration stratégique de la Partie VII à la culture organisationnelle correspond-elle à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur ?						
Facteur d'actualisation d'impact du Plan d'action						/3702

## VI.- La grille d'analyse d'application de la Partie VII des « organismes centraux », articles 42 - 43

La Loi confie à Patrimoine canadien des responsabilités tout à fait particulières et névralgiques eu égard à la mise en oeuvre de la Partie VII dans l'ensemble du gouvernement, soit un rôle apparenté à celui d'organisme central. En plus de devoir s'assurer de la suffisance des mesures qu'il prend pour rendre ses propres politiques et programmes conformes à la Loi, ce ministère doit prendre les moyens nécessaires afin de concrétiser tout le potentiel des articles 42 et 43. Cette grille d'analyse permet de cerner la suffisance des moyens explicités en ce sens dans le plan d'action de Patrimoine canadien. Les critères d'évaluation sont répartis selon leur association à l'article 42 ou 43.

Dans le contexte des stratégies et des responsabilités de mise en oeuvre de cette initiative importante du gouvernement fédéral, certaines institutions ont des rôles névralgiques à jouer. Elles acquièrent alors la fonction d'organisme central. Dans le cas de la mise en oeuvre de la Partie VII, le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Justice, le Conseil du Trésor, le Centre canadien de gestion, la Commission de la Fonction publique et Statistique Canada doivent assumer un rôle d'organisme central. Le sous-cadre analytique traitant de l'article 42 pourrait s'appliquer à ces « organismes centraux », en plus de s'appliquer à Patrimoine canadien.

86.	Le plan d'action reflète une compréhension des variances et des différences entre les régions et à l'intérieur même des régions.			2	24
87.	Les mesures prévues au plan d'action témoignent d'une bonne appréciation de l'état actuel du statut et de l'usage du français et de l'anglais dans les secteurs visés selon les diverses régions du pays.	s/o		3	18
88.	La notion de communauté culturelle plutôt que géographique à base provinciale prime et est reconnaissable dans les politiques et les programmes de l'institution.			3	36
89.	Les mesures prévues au plan valorisent l'identité et renforcent le sentiment d'appartenance culturelle des communautés.			3	36
90.	Les mesures prévues au plan d'action mettent en valeur le potentiel de développement et les avantages comparatifs qu'offrent les communautés minoritaires de langue officielle à la société majoritaire environnante.			4	48
91.	L'émergence de partenariats stratégiques impliquant les communautés minoritaires officielles, les institutions fédérales, les autres niveaux de gouvernement ainsi que les secteurs privé et communautaire est planifiée.			3	36
92.	Les mesures prévues au plan d'action reflètent une saine compréhension du lien entre la force et le niveau d'épanouissement des communautés minoritaires francophones et anglophones et la survie et l'épanouissement du Canada.			5	60

77.	Des mesures sont prévues au plan d'action pour lier l'objectif de favoriser l'épanouissement et d'appuyer le développement des communautés à celui de développer l'appartenance et la participation à la société canadienne en tant que citoyen à part entière.			2	24
78.	La Partie VII de la LLO est consciemment et efficacement intégrée à la culture organisationnelle de l'institution.			3	36
79.	Le « design » du plan d'action incite à une attitude proactive plutôt que défensive quant à la mise en oeuvre de la Partie VII.			2	24
80.	Le plan d'action démontre une compréhension approfondie de la raison d'être et des objectifs de l'article 41 et de l'importance de les réaliser.			3	36
81.	Le plan d'action reflète une bonne compréhension des distinctions entre la Partie IV et la Partie VII de la Loi.			2	24
82.	Le plan d'action démontre une connaissance approfondie de l'état actuel des communautés minoritaires de langue officielle du pays.			5	60
83.	Le plan d'action correspond aux besoins et aspirations des communautés minoritaires de langue officielle du pays.			4	48
84.	Le plan d'action prévoit un accord sur les priorités d'action entre les communautés et l'institution.			3	36
85.	Le plan d'action démontre une connaissance approfondie des caractéristiques des réseaux associatifs et institutionnels des communautés minoritaires de langue officielle du pays.			3	36

**V, 6.- Intégration stratégique de la Partie VII à la culture organisationnelle.<sup>(17)</sup>**

70.	Une perspective proactive de définition des besoins et de la planification de services est intégrée au plan d'action.		4	48
71.	Des mécanismes appropriés de consultation avec les communautés minoritaires sur l'évaluation de la performance de l'institution en matière de la Partie VII sont créés.		4	48
72.	Des moyens conçus sur mesure pour les communautés en matière d'allocation de contrats de tout ordre sont mis à contribution.		2	24
73.	Des politiques et des mesures appropriées sont en vigueur qui reflètent la nature pan-canadienne <sup>(18)</sup> de la communauté minoritaire de langue française.		2	24
74.	Les communautés minoritaires peuvent se reconnaître dans la composition linguistique du personnel aux niveaux régional et national.		2	24
75.	Les impératifs de la Partie VII sont pris en compte lors de la prise des décisions afférentes à la revue des programmes et à la restructuration en cours.		3	36
76.	Les impératifs de la Partie VII sont pris en compte lors de la prise des décisions afférentes à la dévolution des pouvoirs actuellement sous étude.		4	48

(17) Ce sous-cadre analytique fait état d'une appréciation de l'aptitude manifeste de l'institution à adopter une approche proactive et stratégique à la mise en oeuvre de la Partie VII.

(18) Les responsables de l'élaboration et de la mise en oeuvre de la Partie VII doivent concevoir la communauté francophone comme une communauté linguistique nationale avec ses particularités régionales et provinciales.

65.	Le plan d'action prévoit des mécanismes et des procédures de reddition des comptes concernant l'évolution de la mise en oeuvre à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.			2	24
66.	Le plan d'action prévoit des mécanismes et des procédures de reddition des comptes concernant l'évolution de la mise en oeuvre aux communautés francophone et anglophone.			3	36
67.	Le plan d'action prévoit des mécanismes et des procédures de reddition des comptes concernant l'analyse des résultats de l'application de la Partie VII à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.			4	48
68.	Le plan d'action prévoit des mécanismes et des procédures de reddition des comptes concernant l'analyse des résultats de l'application de la Partie VII aux communautés francophone et anglophone.			3	36
69.	Le plan d'action reflète une rigueur de planification et de méthodologie qui laisse présager le succès de sa mise en oeuvre.			4	48
<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>					1456
<i>Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Cadre de responsabilisation et de reddition des comptes correspond-elle à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur?</i>					

d'ensemble que fait l'évaluateur ?

**V, 5.- Cadre de responsabilisation et de reddition des comptes**

59.	Le plan d'action établit une structure et une chaîne complètes d'imputabilité tenant compte de l'article 41 de la Loi et de l'obligation qui est faite aux ministres de faire rapport au Parlement sur les résultats de la mise en oeuvre.			60
60.	Les responsabilités pour l'élaboration des plans d'action sont clairement énoncées et attribuées à tous les niveaux appropriés de gestion et des opérations.			36
61.	Les responsabilités pour la mise en oeuvre sont clairement énoncées et attribuées à tous les niveaux de gestion et des opérations.			36
62.	Le plan d'action prévoit l'élaboration et la mise en place de systèmes et de stratégies appropriées de communication des engagements, des objectifs et des moyens de la mise en oeuvre de la Partie VII au sein de l'institution.			48
63.	Les modalités de responsabilisation et de reddition des comptes du plan d'action démontrent que les dirigeants de l'institution, jusqu'au plus haut niveau, sont engagés à fond à la pleine mise en oeuvre de la Partie VII.			36
64.	Les objectifs de performance des principaux dirigeants de l'institution sont liés aux impératifs de la Partie VII et font partie intégrale de leur schéma d'évaluation de rendement.			48

51.	Des normes de performance institutionnelle sont élaborées.			4	48
52.	Des indices de mesures d'impact sur les deux grands objectifs de l'article 41 dans le champ de responsabilité de l'institution sont articulés au plan d'action.			4	48
53.	Les bases de données essentielles à la planification sont établies.			3	36
54.	Les bases de données essentielles à la mise en oeuvre sont établies.			2	24
55.	Les systèmes d'information requis pour éclairer la prise de décision (systèmes d'aide à la décision) touchant la pleine mise en oeuvre de la Partie VIII sont établis par le plan d'action.			3	36
56.	Un système d'évaluation des résultats est établi par le plan d'action.			5	60
57.	Le plan d'action prévoit des modalités adéquates d'implication des composantes administratives régionales de l'institution à l'évaluation des résultats de la mise en oeuvre.			2	24
58.	Le plan d'action prévoit le déclenchement de systèmes de vérification périodique et de révision de la pertinence et de la suffisance des objectifs des programmes et des politiques de l'institution en matière de la Partie VII.			3	36
<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>					/636
<i>Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Systèmes de gestion et de vérification du rendement correspond-elle à l'évaluation intuitive</i>					

#### V,4.- Systèmes de gestion et de vérification du rendement

42.	L'historique de la performance institutionnelle à court terme en matière de la Partie VII est documentée.			1	12
43.	Un système de « monitoring » constant, de constat d'écarts et d'alerte est conçu et mis en vigueur.			4	48
44.	Un système d'appui, d'encadrement et de suivi des ressources humaines impliquées aux dossiers pertinents est mis en place.			4	48
45.	Un système de reconnaissance et de récompenses est mis en vigueur pour soutenir et dynamiser la mise en oeuvre.			2	24
46.	Le plan d'action permet de mesurer l'efficacité des stratégies de mobilisation du personnel.			3	36
47.	Des stratégies et programmes appropriés d'orientation, de formation et de perfectionnement des cadres supérieurs sont élaborés au plan d'action.			5	60
48.	Des stratégies et programmes appropriés d'orientation, de formation et de perfectionnement des cadres intermédiaires, des professionnels et du personnel des opérations visées sont répertoriés au plan d'action.			3	36
49.	Les mesures correctrices requises ayant trait à la révision des méthodes d'évaluation des programmes sont mises en oeuvre par le plan d'action.			2	24
50.	Des normes de performance par programme ou sous-secteur sont élaborées.			3	36

	appropriée des communautés aux discussions susceptibles de mener à des ententes de dévolution de pouvoirs et de responsabilités aux gouvernements provinciaux ou à des corporations privées ou communautaires.				
39.	Comme moyen d'accroître l'autonomie des communautés, le plan d'action prévoit une dévolution appropriée à leur endroit des pouvoirs et responsabilités qui s'y prêtent, et les ressources correspondantes.			4	48
40.	Comme moyen d'accroître l'autonomie des communautés, d'assurer qu'elles reçoivent une proportion équitable des bénéfices qui leur reviennent et d'accroître l'efficacité de la prestation des services qui s'y prêtent, le plan d'action dispose que la prestation de tels services leur est confiée lorsque cette approche est appropriée.			4	48
41.	Les mesures prévues au plan d'action reflètent pleinement l'obligation de remédier à l'érosion progressive des communautés.			4	48
	<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>				/360
<i>Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Résultats obtenus et incidence escomptée correspond-elle à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur ?</i>					

	leurs rôles et responsabilités en matière de langues officielles dans le cadre des partenariats.				
33.	Les sommes requises pour la réalisation du plan d'action sont identifiées et inscrites au budget de l'institution.			5	60
	<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>				/876
	<i>Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique Stratégie de mise en oeuvre correspond-elle, en pourcentage, à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur ?</i>				
<b>V,3.-Résultats obtenus et incidence escomptée</b>					
34.	L'institution et les communautés s'entendent sur les résultats obtenus et incidence escomptée.			3	36
35.	Le plan d'action est structuré de manière à combler le déficit des bénéfices <sup>(16)</sup> aux communautés à l'intérieur d'un délai approprié.			4	48
36.	Le plan d'action prévoit l'application d'indicateurs de performance et de succès de la mise en oeuvre propres à l'institution.			4	48
37.	Le plan d'action prévoit les mesures assurant aux communautés une information appropriée et suffisante sur les politiques et les programmes de l'institution, les critères d'accès compris.			3	36
38.	Le plan d'action prévoit une participation			4	48

(16) Par déficit des bénéfices, nous entendons le manque à gagner en termes d'avantages et de retombées équitables provenant de l'action du gouvernement fédéral par rapport aux avantages qu'en retire la société majoritaire.

24.	Des mesures appropriées d'institutionnalisation de la participation des communautés à l'élaboration, à la gestion et à l'évaluation des politiques et programmes sont précisées au plan d'action.			4	48
25.	Le plan d'action prévoit des modalités adéquates d'implication des composantes administratives régionales de l'institution aux consultations avec les communautés.			3	36
26.	Le plan d'action prévoit des modalités adéquates d'implication des composantes administratives régionales de l'institution à l'élaboration des plans d'action.			2	24
27.	Le plan d'action prévoit des modalités adéquates d'implication des composantes administratives régionales de l'institution à la mise en oeuvre des plans d'action.			3	36
28.	Le plan d'action comprend l'élaboration de sous-plans d'action sur une base régionale.			4	48
29.	Les mesures à court terme, à moyen terme et à long terme, prévues au plan d'action sont inscrites sur des échéanciers de réalisation précis.			2	24
30.	Le plan d'action prescrit des stratégies de collaboration et de concertation avec d'autres institutions publiques fédérales du même secteur.			2	24
31.	Le plan d'action prescrit des stratégies de collaboration, de concertation et de partenariat avec des institutions privées et communautaires du même secteur.			2	24
32.	Des stratégies d'information et d'orientation sont élaborées pour assurer que ces organismes partenaires sont mis au fait de l'importance de			3	36

	en faveur des communautés.				
17.	Les mesures correctrices requises ayant trait à la révision des processus d'élaboration de programmes sont mises en oeuvre par le plan d'action de façon à donner pleinement effet aux engagements consacrés à l'article 41.			4	48
18.	Les mesures correctrices requises ayant trait à la révision des critères d'accès aux programmes sont mises en oeuvre par le plan d'action.			4	48
19.	Les mesures correctrices requises ayant trait à la révision des modalités de prestation des programmes sont mises en oeuvre par le plan d'action.			3	36
20.	Les retombées économiques découlant des allocations budgétaires et des achats de biens et services sur les objectifs de l'article 41 ont été établies, y compris le déficit des bénéfices aux communautés <sup>(14)</sup> .			2	24
21.	Les mesures correctrices destinées à corriger le déficit des bénéfices sont énumérées au plan d'action.			5	60
22.	Des mécanismes et des procédures appropriés d'identification des besoins et des priorités sont prévus par le plan d'action.			4	48
23.	Des approches efficaces de consultation <sup>(15)</sup> avec les communautés ont été employées lors de la confection du plan d'action.			3	36

<sup>(14)</sup> Par déficit des bénéfices, nous entendons le manque à gagner en termes d'avantages et de retombées équitables provenant de l'action du gouvernement fédéral par rapport aux avantages qu'en retire la société majoritaire.

<sup>(15)</sup> Voir la définition de « consultation suffisante et efficace » au lexique.

Dans quelle mesure la cote numérique totale du sous-cadre analytique *Cadre politique/leadership* correspond-elle à l'évaluation intuitive d'ensemble que fait l'évaluateur ?<sup>(13)</sup>

**V,2.- Stratégie de mise en oeuvre**

11.	L'impact anticipé des politiques actuelles sur les objectifs de l'article 41 a été déterminé.			4		48
12.	Les mesures correctrices requises - l'ajustement des politiques actuelles - pour donner pleinement effet aux engagements consacrés à l'article 41 sont clairement identifiées au plan d'action.			3		36
13.	L'impact des règlements dont l'institution fédérale est responsable sur les objectifs de l'article 41 a été cerné.			3		36
14.	Les mesures correctrices requises - la révision des règlements - pour donner pleinement effet aux engagements consacrés à l'article 41 sont clairement définies au plan d'action.			2		24
15.	Les obstacles et barrières au plein accès aux bénéfices des politiques, programmes et allocations budgétaires de l'institution ont été clairement cernés et analysés.		s/o	4		24
16.	L'impact des programmes actuels sur les objectifs de l'article 41 a été cerné et analysé, y compris l'équité et la suffisance des bénéfices et avantages			4		48

(13) Dans l'éventualité où la correspondance est élevée, l'évaluateur maintient la cote du Sous-facteur d'actualisation d'impact. Autrement, il revoit l'évaluation de chaque élément et en discute avec l'évaluateur-paire jusqu'à ce qu'il y ait réconciliation.

5.	Les principes directeurs et les objectifs qui en découlent (1, 2 et 3) sont articulés de façon claire et mesurable.			5		60
6.	Les engagements, les principes directeurs et les objectifs de l'institution, tant globaux que régionaux et sectoriels, sont intégrés aux politiques de celle-ci, sa politique des langues officielles comprise.			4		48
7.	Les moyens prévus au plan d'action permettront de réaliser les engagements et les objectifs de l'institution en matière de la Partie VII.			5		60
8.	Les dispositions requises pour assurer que les engagements et les objectifs de mise en oeuvre de la Partie VII sont intégrés aux processus décisionnels touchant les politiques, les programmes et les ressources sont clairement détaillées au plan d'action.			4		48
9.	Les engagements du gouvernement canadien (voir Régime d'application approprié au Lexique) sont connus et partagés par le personnel responsable de l'élaboration et de la mise en oeuvre du plan d'action.			3		36
10.	L'institution a formulé ses buts et ses objectifs en termes de résultats escomptés et d'impacts d'envergure suffisante pour combler l'intention du législateur.			4		48
<b>Sous-facteur d'actualisation d'impact</b>						<b>/540</b>

## Grille d'analyse des plans d'application de la Partie VII

Nom de l'institution : \_\_\_\_\_

Critère d'évaluation		Favoriser l'épanouissement et appuyer le développement (1 <sup>er</sup> objectif)	Promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage des langues officielles (2 <sup>ème</sup> objectif)	Facteur de pondération	Actualisation d'impact <sup>(12)</sup>
<b>V.1.- Cadre politique/leadership</b>					
1.	Les engagements de l'institution envers les objectifs de la Partie VII sont énoncés clairement et correspondent aux impératifs de celle-ci.			5	60
2.	Ces engagements correspondent pleinement aux obligations positives et aux possibilités de son mandat.			5	60
3.	La problématique du sous-développement des communautés de langue officielle en rapport avec le mandat de l'institution a été clairement cernée et énoncée.			5	60
4.	Les enjeux fondamentaux pertinents sont entièrement cernés et compris.			5	60

<sup>(12)</sup> Étant donné qu'il s'agit d'une évaluation qualitative, le Facteur d'actualisation d'impact est une indication d'ampleur. Il établit une aire de suffisance.

compléments de modalités permettent de circonscrire la portée de l'action et d'en spécifier les circonstances.

Les critères d'évaluation s'appliquant à la majorité des institutions sont regroupés sous six sous-cadres analytiques (qui correspondent aux six indicateurs de suffisance), soit le cadre politique/leadership, la stratégie de mise en oeuvre, les résultats obtenus et l'incidence escomptée, les systèmes de gestion et de vérification du rendement, le cadre de responsabilisation et de reddition des comptes ainsi que l'intégration de la Partie VII à la culture organisationnelle. Deux sous-cadres additionnels concernant les articles 42 et 43 s'appliquent à Patrimoine canadien et aux organismes centraux. Ces deux sous-cadres pourraient aussi s'appliquer aux institutions qui détiennent une responsabilité pangouvernementale dans la mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO. Le Bureau du Conseil privé, Statistique Canada, le Conseil du Trésor et le ministère de la Justice ont à cet égard une responsabilité d'organisme central.

Étant donné que les critères d'évaluation n'ont pas tous la même importance pour la détermination de la suffisance du plan d'action, un niveau de valeur relative est assigné à chacun des critères : Niveau A - valeur essentielle ; Niveau B - valeur très élevée ; Niveau C - valeur élevée ; Niveau D - valeur moyenne ; Niveau E - valeur peu élevée. Des facteurs de pondération de respectivement 5, 4, 3, 2 et 1 sont assignés à chacun de ces niveaux.

↳ Une rétroaction sur la suffisance et la congruence de son plan d'action relativement aux impératifs des articles 41, 42 et 43 de la Partie VII ;

↳ Un cadre pédagogique et référentiel servant de guide pour réussir et améliorer la mise en oeuvre de la stratégie gouvernementale d'application de la Partie VII d'août 1994 ;

↳ Un cadre aidant ses dirigeants dans l'appui qu'ils fournissent au Ministre en tant que responsable de faire rapport au Parlement canadien des résultats de l'action des institutions contribuant à réaliser les objectifs de la Partie VII.

## V.- La grille d'analyse des plans de mise en oeuvre de la Partie VII

La grille d'analyse sert à cerner dans quelle mesure le plan d'action est suffisant pour qu'une institution, ou les institutions d'un secteur, puisse(nt) atteindre les objectifs de la Partie VII, pourvu que ce plan d'action soit pleinement mis en oeuvre. La suffisance du plan d'action est analysée selon une série de critères clés de planification cotés sur une échelle variable de sept points sur laquelle « 0 = nettement insuffisante ou inexistante » et « 6 = entièrement suffisante ».

Les critères d'évaluation sont appliqués à la lumière de chacun des deux objectifs généraux de l'article 41, soit celui de favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et d'appuyer leur développement, et celui de promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. La nature bipolaire de cet instrument fait en sorte que le champ de la mise en oeuvre est entièrement couvert par ces deux axes. Un critère en particulier qui ne s'appliquerait qu'à un des deux objectifs est coté sans objet (s/o) pour l'autre objectif. Un critère donné peut ne pas être pertinent pour certaines institutions ; l'institution en est alors exemptée.

Ils sont conçus et structurés selon une méthodologie d'évaluation constructive. Ils sont unidimensionnels de nature, permettant de mesurer une seule chose à la fois. Les sujets sont articulés clairement de façon à minimiser les possibilités d'ambiguïté sémantique. Les verbes sont à prégnance suffisante pour qu'ils soient porteurs d'actions concrètes. Les complètement choisis représentent l'objet sur lequel on veut faire porter l'action. Les

↪ Une appréciation du Déficit d'actualisation d'impact de leur plan d'action ;

↪ Une balise générique servant de point de départ pour déterminer et évaluer les résultats concrets de la mise en oeuvre ;

↪ Des recommandations de mesures à prendre pour améliorer la suffisance et les chances de réussite de la mise en oeuvre de la Partie VII.

### Les institutions non-visées

↪ Un cadre pédagogique et référentiel servant de guide pour l'articulation de leur régime d'application approprié de la Partie VII ;

↪ Une meilleure compréhension de la nature et de l'ampleur de leur responsabilité ;

↪ L'élucidation, par voie de la grille d'analyse et d'exemples, des façons dont elles pourraient assurer la mise en oeuvre de la Partie VII chez elles ;

↪ La possibilité d'apprécier l'ampleur du Déficit d'actualisation d'impact de leur planification et de leurs activités de mise en oeuvre de la Partie VII ;

↪ Une balise générique servant de point de départ pour déterminer et évaluer les résultats concrets de la mise en oeuvre ;

### Les communautés minoritaires officielles

↪ Un cadre pédagogique et référentiel servant de guide pour l'analyse de la valeur et du potentiel d'impact des plans d'action ;

↪ Une appréciation de l'évolution de la mise en oeuvre de la Partie VII, fondée sur une démarche systématique, par institution ;

↪ Une balise générique servant de point de départ pour la détermination et l'évaluation des résultats concrets de la mise en oeuvre ;

↪ L'identification de pistes de développement et de collaboration.

#### IV.- Bénéfices escomptés de l'analyse de la mise en oeuvre de la Partie VII

Les principales entités intéressées par la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* bénéficieront des résultats de cet exercice d'analyse suivant leurs responsabilités et leurs intérêts.

#### Le gouvernement fédéral et les organismes centraux

Une appréciation globale du degré auquel la directive du 2 août 1994 a été mise en oeuvre ;

Une appréciation globale de la suffisance et des chances de succès de la directive d'août 1994, selon les dispositions de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* ;

L'accès à un instrument de référence global permettant de cerner les enjeux principaux et les grandes tendances dans la mise en oeuvre de la Partie VII ;

Une balise générique servant de point de départ pour déterminer et évaluer les résultats concrets de la mise en oeuvre ;

Des recommandations de mesures à prendre pour améliorer la qualité, la suffisance et les chances de succès de la mise en oeuvre de la Partie VII.

Une appréciation du déficit global de suffisance de la mise en oeuvre de l'ensemble de la stratégie gouvernementale d'application de la Partie VII.

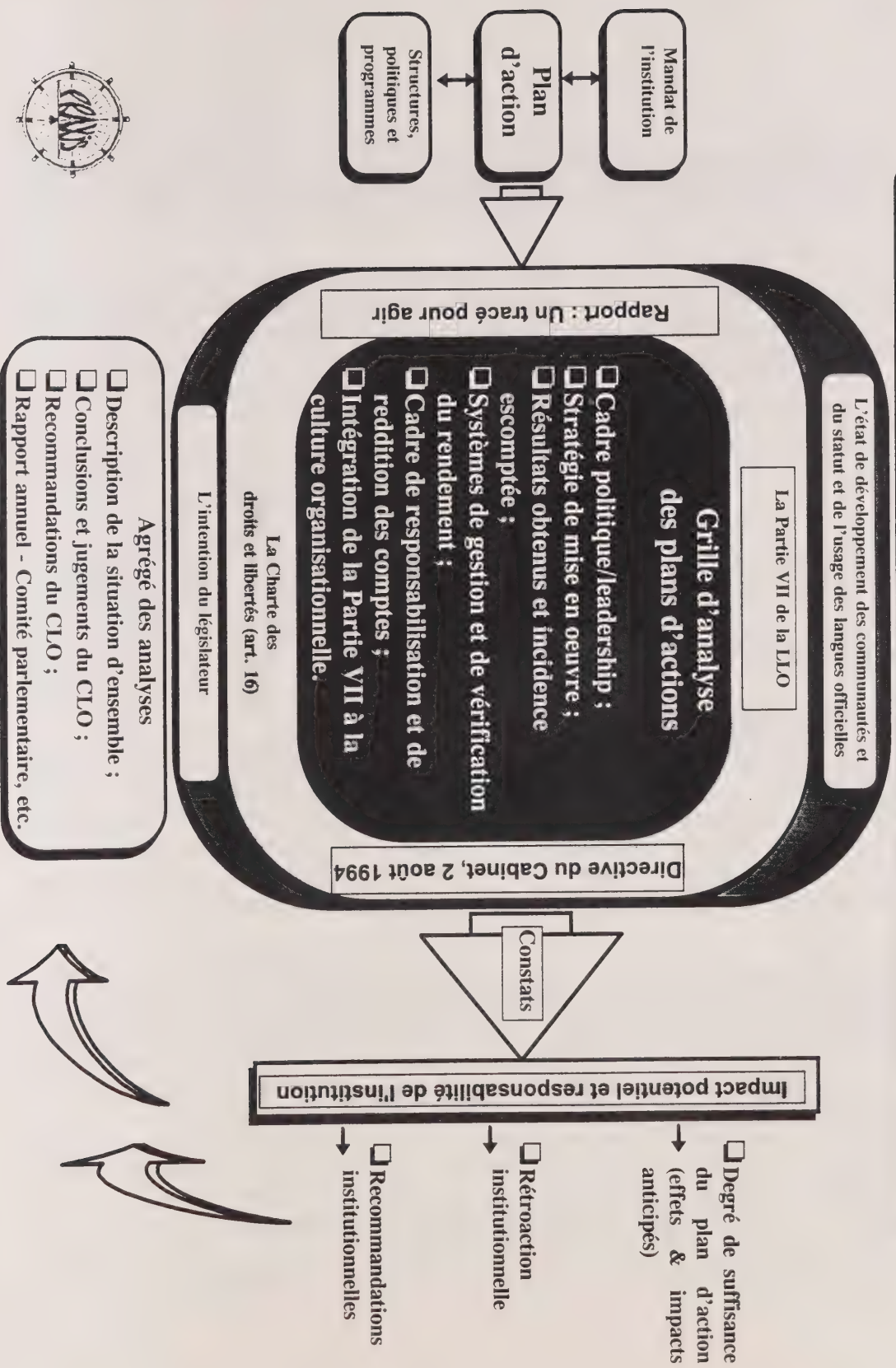
#### Les institutions visées

Un cadre pédagogique et référentiel pour appuyer et enrichir la mise en oeuvre de leur plan d'action 1995-1996 ;

Un cadre référentiel servant d'instrument de planification interactive et de guide à l'élaboration et à la mise en oeuvre des plans d'action à venir ;

Une rétroaction sur la suffisance et la congruence de leur plan d'action relativement aux impératifs de la Partie VII ;

Figure 1: Flux opérationnels du processus de l'analyse de la mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988 dans une institution fédérale



Une grille d'analyse a été conçue dans laquelle les normes de suffisance sont cernées sous forme de critères de qualité. Ces critères d'évaluation sont regroupés en six sous-cadres analytiques, lesquels correspondent aux six indicateurs névralgiques de suffisance. Le choix et l'articulation des critères sont fondés sur la recherche de caractéristiques méthodologiques précises. La signification de chaque critère en regard à la capacité de l'institution de mettre en oeuvre la Partie VII, sa mesurabilité et la complétude de l'ensemble des critères sont autant de caractéristiques recherchées. Au niveau méthodologique, chaque critère doit être unidimensionnel pour bien isoler l'objet de la mesure. Bien que la réduction des critères en énoncés unidimensionnels donne lieu à une multitude de critères, elle permet d'informatiser l'analyse des données et de générer une gamme complète de constatations sur la question centrale de la suffisance des plans d'action.

Cette approche produit un puissant instrument d'analyse. Elle permet notamment de faire une série de croisements de données entre les plans d'action d'un même secteur d'activités ou entre une ou quelques composantes de tous les plans, y compris leur volet visant une région ou une province donnée. Ces croisements produisent une appréciation plus significative des critères clés fondant la suffisance des plans d'action, une appréciation mieux éclairée et beaucoup plus éclairante et précise de ces plans, ciblée selon les besoins et mettant en relief les points forts et les lacunes tout autant que l'impact potentiel des mesures prévues aux plans d'action.

Les critères sont répertoriés sous six sous-cadres analytiques :

- ☐ le cadre politique/leadership ;
- ☐ la stratégie de mise en oeuvre ;
- ☐ les résultats obtenus et l'incidence escomptée ;
- ☐ les systèmes de gestion et de vérification du rendement ;
- ☐ le cadre de responsabilisation et de reddition des comptes ;
- ☐ l'intégration stratégique de la Partie VII à la culture organisationnelle.

Une fois appliqué à une institution, le *Dispositif d'analyse* pourra servir d'outil permanent de documentation et de référence sur l'ensemble des politiques, des éléments de gestion et des éléments organisationnels et autres issus des exercices de structuration, de planification, de contrôle et d'évaluations périodiques dans le domaine de la mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988. Il pourra aussi servir de référentiel pour l'évaluation des résultats de la mise en oeuvre des plans d'action.

En rendant explicite les normes techniques auxquelles doivent se conformer les plans d'action, le *Dispositif d'analyse*, une fois appliqué à l'échelle du gouvernement, établit la norme agréée à laquelle est lié le gouvernement dans son ensemble en vue de respecter la Partie VII de la Loi et de donner pleinement effet aux engagements qui y sont consacrés.

lecture fidèle de l'état des communautés. Leur succès dépend de la synergie qu'aura réussi à générer la relation entre les institutions et les communautés. *Le Dispositif d'analyse* permet de mesurer l'ouverture de l'institution vers l'inclusion des communautés en tant que partenaires véritables de la mise en oeuvre de la Partie VII.

### III,3.- Les indicateurs de la suffisance des plans d'action

Pour bien ancrer la démarche d'évaluation, il est essentiel d'identifier les principaux indicateurs de qualité des plans d'action qui doivent servir de fondement autant à leur élaboration qu'à leur évaluation. Les six indicateurs névralgiques de la suffisance des plans d'action qui suivent ont été retenus :

1. L'institution s'est **formellement engagée** à la mise en oeuvre suffisante de la Partie VII correspondant à la nature et à l'ampleur de son mandat ; elle a pleinement intégré les objectifs de l'article 41 à sa mission et à ses objectifs et elle les a entièrement traduits en termes opérationnels adaptés à son organisation et à ses activités.

2. La stratégie de **mise en oeuvre** de la Partie VII, y compris l'identification de ressources financières et humaines adéquates, est **entièrement suffisante** pour réaliser la part de la mise en oeuvre de la Partie VII qui lui revient.

3. L'institution a articulé clairement les **résultats obtenus et l'incidence escomptée** en ce qui concerne sur le développement et l'épanouissement des communautés de langue officielle ainsi que sur la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne; à ces fins, elle a déterminé les résultats anticipés de ses activités actuelles, ce qui lui a permis d'identifier les écarts entre ceux-ci et l'incidence requise par la réalisation des objectifs de la Partie VII.

4. Des **systèmes de gestion** et des systèmes de saisie et de manipulation des données ainsi que des systèmes de **vérification du rendement** ont été conçus et mis en vigueur.

5. Une répartition appropriée et suffisante des **responsabilités** aux niveaux de la direction, de la gestion et des opérations, y compris celui de l'administrateur général de l'institution et des responsables régionaux, est établie et mise en oeuvre ; les mécanismes et les canaux permettant de rendre compte de la progression de la mise en oeuvre et des résultats obtenus sont aussi établis et mis en oeuvre.

6. Les dirigeants ont identifié et engagé les moyens d'intégrer à un degré suffisant la pleine réalisation des objectifs de la Partie VII de la LLO à la **culture organisationnelle** de l'institution.

Les plans d'action trouveront leur pleine expression dans la mesure où ils tiendront pleinement compte de la réalité des communautés. Leur qualité repose dans une grande mesure sur une

œuvre de la Partie VII de la LLO.

elle seule, une planification de haute qualité est le fondement même du succès de la mise en

Enfin, la présente démarche d'évaluation est fondée sur le principe que, bien qu'insuffisante à

*Dispositif d'analyse* servira évidemment de cadre de référence à ces démarches ultérieures.

la Partie VII. Il y aura lieu d'effectuer ces évaluations une fois le premier cycle complet. Le

l'impact qu'auront éventuellement de tels résultats sur l'un et l'autre objectifs fondamentaux de

Ensuite cette démarche n'évalue pas les résultats concrets atteints par ces plans d'action, ni

la période couverte par la réalisation de l'actuelle génération de plans d'action se sera écoulée.

évaluation est distincte sur le plan méthodologique et elle ne pourra se réaliser qu'une fois que

démarche n'évalue pas non plus la qualité de la mise en œuvre des plans d'action ; une telle

généralement de tenir compte des mesures qui ne figurent pas au plan d'action. La présente

porte exclusivement sur la qualité et la suffisance des plans d'action. Elle ne permet pas

*Dispositif d'analyse*. Cette démarche comporte néanmoins certaines limites. D'abord, elle

La valeur de la démarche d'évaluation réside d'abord dans la rigueur et la validité interne du

La Partie VII.

Le *Dispositif d'analyse* permet d'évaluer, selon des normes de suffisance bien précises, les

objectifs visés et les moyens retenus par chaque institution dans son plan de mise en œuvre de

### III,2.- Les paramètres méthodologiques

- ☐ Application de chaque critère d'évaluation de la *Grille d'analyse* à chacun des plans d'action en conciliant la responsabilité découlant du mandat de chaque institution aux exigences de l'un et l'autre objectif de l'article 41<sup>(10)</sup> de la LLO ;
- ☐ Détermination du degré de suffisance de chaque plan d'action ;
- ☐ Estimation du déficit d'actualisation des objectifs de la Partie VII correspondant à chaque institution (Déficit d'actualisation d'impact) ;
- ☐ Production d'une fiche de rétroaction institutionnelle<sup>(11)</sup> comprenant les principaux constats et conclusions de l'évaluation et, selon le cas, des suggestions et des recommandations aux institutions ;
- ☐ Synthèse des analyses individuelles culminant en constats généraux sur la suffisance globale de la stratégie gouvernementale de mise en œuvre de la Partie VII ;
- ☐ Recommandations sectorielles et générales à l'intention du gouvernement.

(10) Pour ce qui est de Patrimoine canadien, cette conciliation comprendra l'article 43, lequel énonce dans son cas précis une partie des obligations découlant de l'article 41, de même que l'article 42, lequel énonce les responsabilités du ministre de susciter et d'encourager la coordination, en consultation avec ses collègues du Conseil des ministres, de la mise en œuvre de l'engagement consacré à l'article 41 ; une grille analytique supplémentaire est conçue à cette fin.

(11) Un modèle type de cette fiche de rétroaction peut être consulté à l'Annexe A.

### III.- Méthodologie de l'évaluation

#### III,1.- La démarche méthodologique

La Partie VII est en voie de mise en oeuvre. Par l'entremise du *Dispositif d'analyse*, le Commissariat aux langues officielles a effectué une évaluation de la qualité conceptuelle de la première génération de plans d'action (1995-1996) conçus pour assurer la mise en oeuvre de l'article 41. Il n'est pas encore en mesure d'en évaluer l'impact puisque la mise en oeuvre de ces plans reste à se concrétiser.

Le Commissariat cherchait, entre autres, à évaluer à quel point les plans d'action étaient susceptibles d'ultimement réussir à produire des résultats concrets, adéquats et suffisants. Cette évaluation est normative en ce sens qu'elle établit les normes de suffisance qualitatives pour qu'un plan d'action constitue un ensemble de moyens suffisants pour conduire à l'implantation d'un régime d'application approprié de la Partie VII. Ces normes sont appliquées aux plans d'actions préparés par les institutions fédérales. Les éléments de la pratique de la bonne gestion en matière de développement et de mise en oeuvre de politiques et de programmes servent de toile de fond à l'analyse. L'évaluation de la mise en oeuvre de ces plans d'action, ainsi que celle de l'ampleur et de la suffisance des résultats atteints une fois que ceux-ci auront été réalisés, pourront uniquement se faire après que l'année financière à laquelle s'appliquent les plans d'action sera terminée.

La démarche méthodologique de l'évaluation comprend les composantes et les procédures suivantes :

- ☐ Dessin et validation du *Dispositif d'analyse*, y compris l'articulation des critères d'évaluation ;
- ☐ Examen du mandat, des programmes, des politiques et de la structure organisationnelle de chaque institution ;
- ☐ Estimation de l'impact potentiel des activités de chaque institution, par conséquent de sa responsabilité correspondante<sup>(8)</sup>, sur la réalisation des deux grands objectifs de la Partie VII;
- ☐ Répartition, par secteurs, de l'incidence de l'activité de chaque institution qui est pertinente à la Partie VII ;
- ☐ Transposition et gestion des données sur instruments de traitement informatique<sup>(9)</sup> permettant de faire des analyses beaucoup plus approfondies ;

(8) À titre d'exemple, il est évident que le degré de responsabilité d'Industrie Canada et de la Société de développement du Cap Breton à l'égard de la pleine mise en oeuvre de la Partie VII de la Loi et leur potentiel d'impact respectif sur la réalisation de ses deux grands objectifs ne sont nullement de la même envergure. En effet, on peut s'interroger sur l'exclusion d'institutions dont les activités sont beaucoup plus déterminantes de la réalisation des objectifs de la Partie VII que ne le sont celles de cette dernière, telles en occurrence le Bureau du Conseil privé.

(9) Un système de gestion de base de données relationnelle est conçu et élaboré.

## II.- Objectifs du *Dispositif d'analyse*

Le *Dispositif d'analyse* comporte une méthodologie précise dont les objectifs principaux sont les suivants :

- A) Évaluer dans quelle mesure le plan d'action de chaque institution est apte à générer un régime d'application approprié<sup>(4)</sup> de la Partie VII de la LLO, régime qui met en place, en fonction du mandat spécifique de l'institution, tout ce qui est requis pour donner pleinement effet aux deux engagements consacrés à l'article 41<sup>(5)</sup>.
- B) Évaluer dans quelle mesure les plans d'action institutionnels intervenant dans chaque secteur d'action (développement économique, développement des ressources humaines, développement culturel et des communications, développement social et de la santé, réglementation et gestion de la mise en oeuvre) sont aptes à donner pleinement effet aux deux engagements consacrés à l'article 41<sup>6</sup>.

- C) Évaluer dans quelle mesure les plans d'action considérés dans leur ensemble permettent au gouvernement canadien de s'acquitter pleinement des responsabilités qui lui incombent en vertu de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*.

- D) Identifier et articuler les réflexions et les recommandations que le Commissaire pourrait formuler<sup>(7)</sup> en vue d'encadrer et de guider la mise en oeuvre de la Partie VII et de faire respecter l'esprit de la Loi et l'intention du législateur.

- E) Fournir aux institutions fédérales un appui pédagogique à la mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988.

---

(4) Le régime d'application approprié représente la totalité des mesures devant être mises en place pour assurer la réalisation des objectifs de la Partie VII. Le plan d'action est le moyen privilégié pour y arriver.

(5) Cet instrument est initialement appliqué seulement aux institutions clés désignées en vertu de la décision du Conseil des ministres du 2 août 1994. Il pourra servir à l'évaluation de la mise en oeuvre des institutions fédérales exclues de la liste puisqu'elles sont également tenues de mettre en oeuvre un régime d'application approprié de la Partie VII.

(6) Le *Dispositif d'analyse* ne saurait constituer l'unique outil de l'évaluation de la mise en oeuvre de la Partie VII qui incombe au Commissaire en vertu de la Loi.

(7) Ces suggestions et recommandations concernent des institutions prises individuellement, des institutions oeuvrant dans un secteur donné d'activités, ainsi que l'ensemble du gouvernement fédéral.

Le 2 août 1994, le Conseil des ministres établissait un cadre de responsabilité ministériel en vue d'assurer la mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO de 1988. Le Conseil des ministres a désigné vingt-six institutions fédérales ; chacune d'entre elles a été appelée à concevoir et à mettre en oeuvre un plan d'action donnant effet aux engagements du Parlement consacrés à l'article 41. Patrimoine canadien, le ministère auquel incombe la coordination et l'appui à la mise en oeuvre de la Partie VII, a été ajouté à cette liste.

Le ministère du Patrimoine canadien a mis au point le guide pour la préparation d'un plan concernant l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*. C'est ce guide que la très grande majorité des institutions clés ont suivi après avoir participé aux réunions d'information tenues à cette fin avec Patrimoine canadien et les représentants des communautés de chaque province et territoire.

L'article 56 de la *Loi sur les langues officielles* établit la responsabilité du Commissaire aux langues officielles dans ce domaine de la façon suivante : « Il incombe au Commissaire de prendre, dans le cadre de sa compétence, toutes les mesures visant à assurer la reconnaissance du statut de chacune des langues officielles et à faire respecter l'esprit de la présente loi et l'intention du législateur en ce qui touche l'administration des affaires des institutions fédérales, et notamment la promotion du français et de l'anglais dans la société canadienne. » Pour s'acquitter de cette mission, le Commissaire fait des enquêtes, soit de sa propre initiative, soit à la suite des plaintes qu'il reçoit, et présente ses rapports et recommandations conformément à la présente Loi. C'est dans le cadre de ces dispositions de la Loi et de la Charte, et dans le contexte de cette suite d'événements, que s'inscrit l'exercice d'analyse des plans d'action de mise en oeuvre de la Partie VII de la LLO.

Les résultats de l'analyse d'ensemble servent à produire des rétroactions constructives à l'intention des institutions concernées, ainsi que du gouvernement fédéral dans son ensemble. Celles-ci visent à promouvoir, appuyer et faciliter la réussite de la mise en oeuvre de la Partie VII. Une synthèse de tendances relevant de ces analyses est parue dans le Rapport annuel du Commissaire pour l'année 1995. Il est aussi prévu que les résultats de ces analyses seront présentés au Comité mixte du Parlement sur les langues officielles.

Tout en servant dans un premier temps à analyser la première génération de plans d'action (1995-1996) des institutions clés désignées en vertu de la décision d'août 1994, le *Dispositif d'analyse* pourra servir d'instrument d'évaluation de la mise en oeuvre pour toutes les institutions fédérales. Il est également conçu pour servir d'instrument pédagogique, d'orientation et d'encadrement en vue d'aider les institutions affairées à élaborer leur plan d'action.

Le Commissariat aux langues officielles a entrepris l'analyse systématique des démarches de mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* (LLO), normalement les plans d'action des institutions fédérales désignées en vertu de la stratégie gouvernementale d'application de la Partie VII adoptée en août 1994.

Dans le document<sup>(3)</sup>, « Les principes d'application de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* », publié en juin 1994, le Commissariat commente le but de la Partie VII comme suit : « L'objet général de la Partie VII de la Loi est de maintenir les deux langues officielles du Canada et les cultures qu'elles véhiculent, et de favoriser l'épanouissement de chacune de ces langues, dans la mesure du possible, dans les provinces où elle n'est pas parlée par la majorité en favorisant l'épanouissement des communautés qui en sont porteuses. Cette partie de la Loi est destinée en outre à remédier, à l'échelle nationale, à l'érosion progressive des minorités parlant l'une ou l'autre langue officielle et à appliquer la notion de partenaires égaux des deux groupes linguistiques officiels dans les domaines de l'activité du gouvernement fédéral. La Partie VII cherche à atteindre ce but en liant chaque institution fédérale, dans l'exercice de son mandat et la mise en oeuvre de ses objectifs, à l'engagement statutaire :

« à favoriser l'épanouissement des minorités francophone et anglophone du Canada et appuyer leur développement, ainsi qu'à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. » (LLO, article 41)

Le même document précise que la Partie VII de la LLO est un prolongement du paragraphe 16(1) de la Charte canadienne des droits et libertés. Elle est également un complément de l'article 23 de la Charte relativement aux « Droits à l'éducation dans la langue de la minorité ». La Partie VII reconnaît que le statut des langues officielles à travers le pays est tributaire de la vitalité des communautés minoritaires qui les parlent.

Qui plus est, le maintien de l'identité nationale canadienne trouve son expression réelle dans la vitalité des communautés minoritaires de langue officielle à l'échelle du pays. La Partie VII engage le gouvernement du Canada et toutes ses institutions non seulement à promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage des langues officielles du Canada à l'échelle de la société, mais aussi à appuyer *activement* le développement et l'épanouissement de ces communautés.

En mars 1994, le Commissariat a initié un examen en profondeur de la mise en oeuvre de la Partie VII par le gouvernement fédéral, plus particulièrement par quelque 58 ministères, agences et sociétés d'État. Cette étude constitue, avec la Charte et la LLO, le canevas de référence de l'actuel *Dispositif d'analyse* des plans d'actions.

<sup>(3)</sup> Commissariat aux langues officielles: *Un tracé pour agir: LA MISE EN OEUVRE DE LA PARTIE VII DE LA LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES* DE 1988, OTTAWA, FÉVRIER 1996.



**Niveau de responsabilité (Impact potentiel = responsabilité)** : la responsabilité d'une institution fédérale donnée eu égard à la Partie VII de la Loi sur les langues officielles de 1988 est proportionnelle à l'impact qui découle de son mandat et que peuvent avoir ses activités sur le développement et l'épanouissement des communautés minoritaires francophones et anglophones du Canada, ainsi que sur la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

**Facteur d'actualisation d'impact** : c'est l'indicateur de la qualité d'un plan institutionnel de mise en oeuvre de la Partie VII de la Loi, soit le résultat, exprimé en pourcentage, de l'application de la grille d'analyse au plan d'action. Il représente la mesure selon laquelle le plan d'action d'une institution répond entièrement aux critères d'évaluation de la qualité de la planification institutionnelle requise pour réaliser les deux grands objectifs de l'article 41.

**Coefficient d'impact requis** - exprime, en ce qui concerne la Partie VII de la LLO de 1988, l'ampleur de l'imputabilité de l'institution devant le Parlement. Il représente le niveau de responsabilité dont une institution se serait acquittée à 100 p. cent. Ce coefficient définit, sur le plan quantitatif, ce qui constitue un *régime d'application approprié* de la Partie VII. (Voir la Figure # 1, La suffisance du Plan d'application de la Partie VII, de l'Annexe A).

**Coefficient d'actualisation d'impact** - exprime, en ce qui concerne la Partie VII de la LLO de 1988, l'ampleur de la *suffisance* du plan d'action d'une institution. Il résulte du rapport du niveau de responsabilité à la lumière du mandat de l'institution et du facteur d'actualisation d'impact de son plan d'action. Il exprime la proportion de l'imputabilité que permet de réaliser le plan d'action. (Voir la Figure # 1, La suffisance du Plan d'application de la Partie VII, de l'Annexe A).

**Déficit d'actualisation d'impact** - exprime l'ampleur du déficit d'impact prévisible résultant des faiblesses de la planification institutionnelle de mise en oeuvre de la Partie VII. Il représente le manque à gagner. On l'obtient en soustrayant le coefficient d'actualisation d'impact du coefficient d'impact requis incombant à l'institution. (Voir la Figure # 1, La suffisance du Plan d'application de la Partie VII, de l'Annexe A).

**Consultation adéquate et efficace** : un ensemble d'approches méthodologiques assurant une participation réelle des membres des communautés minoritaires francophones et anglophones du Canada à la planification des institutions fédérales destinée à réaliser les objectifs de la Partie VII de la LLO de 1988 et à pleinement respecter l'intention du législateur énoncée à l'article 41. L'implication des communautés doit être suffisante pour résulter en la prise de mesures qui reflètent leurs aspirations, sont adaptées à leurs caractéristiques et répondent à leurs besoins propres. Elle doit faire en sorte que les institutions fédérales assurent, dans toute la mesure de leur mandat et de leurs possibilités et de concert les unes avec les autres, le développement économique, social, humain et culturel de ces communautés, voire leur épanouissement.

Ces approches méthodologiques pourront, entre autres, inclure une combinaison des démarches suivantes : analyse des recherches déjà réalisées, enquêtes, rencontres de réflexion et de consultation, sessions de « groupes-témoins », recherches-action et groupes de travail bilatéraux « institution-communauté »<sup>(1)</sup>. Les institutions doivent réussir à impliquer les membres des communautés, ainsi que les dirigeants des réseaux associatifs et institutionnels de celles-ci, aux démarches d'identification, d'analyse et de mise en ordre de priorité des besoins des communautés, d'élaboration des plans d'action, de mise en œuvre de ces plans et d'évaluation de leurs résultats, ainsi que d'évaluation de l'impact de l'action institutionnelle, sectorielle et gouvernementale de mise en œuvre de la Loi. La consultation doit englober les principes de la promotion de la pleine reconnaissance et de l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

**Institutions fédérales** : signifie les institutions du Parlement et du gouvernement du Canada, dont le Sénat, la Chambre des communes et la bibliothèque du Parlement, les tribunaux fédéraux, tout organisme - bureau, commission, conseil, office ou autre - chargé de fonctions administratives sous le régime d'une loi fédérale ou en vertu des attributions du gouverneur en conseil, les ministères fédéraux, les sociétés d'Etat créés sous le régime d'une loi fédérale et tout autre organisme désigné par la loi à titre de mandataire de Sa Majesté du chef du Canada ou placé sous la tutelle du gouverneur en conseil ou d'un ministre fédéral<sup>(2)</sup>.

**Indicateurs de la suffisance** d'un plan d'action institutionnel : les critères d'évaluation de la qualité des plans d'application de la Partie VII sont regroupés sous six indicateurs, lesquels expriment la suffisance du plan d'une institution, des institutions oeuvrant dans un même secteur d'activité et encore du gouvernement dans son ensemble.

(1) Tout en n'étant pas exhaustive, cette liste permet d'apprécier que, pour réussir, la consultation que requiert la directive gouvernementale d'août 1994 doit prendre, non pas une forme limitée et passive, mais une forme large et active puisque la collaboration étroite des institutions et des communautés constitue une condition essentielle au succès de la mise en œuvre de la Partie VII.

(2) La Loi sur les langues officielles de 1988 ; article 3, alinéas 1.

## Lexique

### du *Dispositif d'analyse* des Plans de mise en oeuvre de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988

Note. - Ce lexique sert de cadre de référence au vocabulaire technique particulier à l'exercice  
en cours.

**Régime d'application approprié** de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* (LLO) : comprend tout ce qui est requis, et que doit mettre à contribution une institution fédérale, pour donner pleinement effet aux engagements consacrés à l'article 41 de la Loi, entre autres, les orientations, les énoncés de principe, les règlements, les programmes, l'attribution de ressources, les processus décisionnels, les systèmes d'information, les systèmes de gestion, les systèmes d'évaluation et les systèmes d'imputabilité, ou toute modification suffisante de ceux-ci.

**Plan d'action** : désigne un schéma de planification et un ensemble de mesures qu'entend prendre chacune des institutions fédérales désignées en vertu de la décision du Conseil des ministres du 2 août 1994 visant la mise en oeuvre de l'article 41 de la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles* de 1988 ; ces plans d'action sont généralement élaborés selon un modèle préparé par le ministère du Patrimoine canadien. Toutes les institutions fédérales doivent concevoir des démarches pour planifier et mettre en oeuvre leur propre régime d'application approprié de la Partie VII dans le cadre dans leur mandat.

**Dispositif d'analyse** : le *Dispositif d'analyse* comprend le cadre théorique aussi bien que la totalité des instruments et des procédures dont se sert le Commissaire en effectuant l'analyse des plans d'action.

**Suffisance d'un plan d'action** : désigne la mesure suivant laquelle les engagements consacrés au plan d'action d'une institution lui permettront, à la lumière de son mandat, d'actualiser toute l'ampleur des possibilités et de la responsabilité qu'elle a de donner pleinement effet à chacun des engagements du Parlement consacrés à l'article 41, et la mesure suivant laquelle les moyens qu'a retenus cette institution lui permettront de réaliser ses engagements et les objectifs opérationnels qu'elle a énoncés pour les concrétiser. Il s'agit donc de la mesure de la compatibilité du plan d'action avec les exigences de la Partie VII.

# Table des figures et des annexes

VIII.- GRILLE DE RÉPARTITION PAR SECTEUR DE L'ACTIVITÉ FÉDÉRALE PERTINENTE À LA PARTIE VII.....	43
IX.- L'IMPUTABILITÉ, LA SUFFISANCE ET LE DÉFICIT .....	45
IX,1.- LE COEFFICIENT D'IMPACT REQUIS .....	45
IX,2.- LE COEFFICIENT D'ACTUALISATION D'IMPACT .....	45
IX,3.- LE DÉFICIT D'ACTUALISATION D'IMPACT .....	45
X.- FICHE DE RÉTROACTION INSTITUTIONNELLE.....	46
XI.- ANALYSE AGRÉGÉE DE LA SUFFISANCE DE LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE D'APPLICATION DE LA PARTIE VII ET RECOMMANDATIONS TRIBUTAIRES .....	46
FIGURE 1 : FLUX OPÉRATIONNELS DU PROCESSUS DE L'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PARTIE VII DE LA LOI SUR LES LANGUES OFFICIELLES DE 1988 DANS UNE INSTITUTION FÉDÉRALE.....	11
ANNEXE A : Modèle type de Fiche de rétroaction institutionnelle sur le plan d'action de mise en oeuvre de la Partie VII de la Loi sur les langues officielles de 1988 .....	47

# Table des matières

1	LEXIQUE .....
4	I.- MISE EN CONTEXTE .....
6	II.- OBJECTIFS DU DISPOSITIF D'ANALYSE .....
7	III.- MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION .....
7	III,1.- LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....
8	III,2.- LES PARAMÈTRES MÉTHODOLOGIQUES .....
9	III,3.- LES INDICATEURS DE LA SUFFISANCE DES PLANS D'ACTION .....
10	III,4.- L'APPROCHE ANALYTIQUE .....
12	IV.- BÉNÉFICES ESCOMPTÉS DE L'ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PARTIE VII .....
14	V.- LA GRILLE D'ANALYSE DES PLANS D'APPLICATION DE LA PARTIE VII .....
16	V,1.- CADRE POLITIQUE/LEADERSHIP .....
18	V,2.- STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE .....
21	V,3.- RÉSULTATS OBTENUS ET INCIDENCE ESCOMPTÉE .....
23	V,4.- SYSTÈMES DE GESTION ET DE VÉRIFICATION DU RENDEMENT .....
25	V,5.- CADRE DE RESPONSABILISATION ET DE REDDITION DES COMPTES .....
27	V,6.- INTÉGRATION DE LA PARTIE VII À LA CULTURE ORGANISATIONNELLE .....
30	VI.- LA GRILLE D'ANALYSE D'APPLICATION DE LA PARTIE VII DES " ORGANISMES CENTRAUX ", ARTICLES 42 - 43 .....
31	VI,1.- ARTICLE 42 : LA COORDINATION DE LA MISE EN ŒUVRE PAR LES INSTITUTIONS FÉDÉRALES DE L'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CONSACRÉ À LA PARTIE VII .....
37	VI,2.- ARTICLE 43 : LA PROGRESSION VERS L'ÉGALITÉ DE STATUT ET D'USAGE DU FRANÇAIS ET DE L'ANGLAIS DANS LA SOCIÉTÉ CANADIENNE .....
40	VII.- ESTIMATION DU POTENTIEL D'IMPACT / DE LA RESPONSABILITÉ INSTITUTIONNELLE .....





## *Dispositif d'analyse*

*des plans  
pour l'application de la Partie VII de  
la Loi sur les langues officielles de 1988*

Instrument d'analyse du  
Commissariat aux langues officielles  
pour évaluer la suffisance de la planification  
des institutions fédérales

conçu et rédigé par :  
Pierre LeBlanc  
Associé principal/PRAxis

mai 1996